

**T.C**  
**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İSTANBUL BÜYÜK ŞEHİR BELEDİYESİ SPOR A.Ş.'DE**  
**ÇALIŞAN ANTRENÖRLERİN LİDERLİK TUTUM**  
**DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

**ZEKERİYA BEKTAŞ**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Halil BİŞGİN**

**KÜTAHYA**

**2014**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

### Kabul

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Zekeriya Bektaş'ın hazırladığı “**İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Spor A.Ş.’de Çalışan Antrenörlerin Liderlik Tutum Davranışlarının İncelenmesi**”, başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında Yüksek Lisans tez çalışması olarak kabul edilmiştir.

..... / ..... / 2014

İmzalar

**Jüri Başkanı** Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ  
DPÜ BESYO Öğretim Üyesi

**Danışman** Yrd. Doç. Dr. Halil BİŞGİN  
DPÜ BESYO Öğretim Üyesi

**Üye** Doç. Dr. Halil BİŞGİN

### Onay:

Bu tez Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Figen TAŞER

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde desteğini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Halil BİŞGİN'e, akademik eğitimim boyunca gelişimime katkı sağlayan hocalarıma, Ayrıca tezimle ilgili dönemde daima yanımda olan aileme ve eşime teşekkür ederim.

Zekeriya Bektaş

## ÖZET

**Bektaş, Z. İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Spor A.Ş.’de Çalışan Antrenörlerin Liderlik Tutum Davranışlarının İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya. 2014.** Bu araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş’ de çalışan antrenörlerin liderlik tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2013-2014 yılında İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Spor A.Ş.’de çalışan 356 antrenör oluşturmaktadır. Bu amaçla örneklem olarak toplam 230 antrenör araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu anket 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde antrenörlerin demografik özelliklerini yansıtan yaş, eğitim ve profesyonel antrenörlük süresine ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise, antrenörlerin gerçek liderlik davranışını yansıtan toplam 5 boyut ve 40 sorudan oluşan ve Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen Sporda Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5 li likert ölçeğinde 1 den 5 e doğru uzanan hiçbir zaman, nadiren, ara sıra, sık sık ve her zaman seçenekleri ile tanımlanmıştır.

Araştırmada toplanan veriler SPSS 16.0 paket programında değerlendirmeye alınmış ve verilerin analizi için, tanımlayıcı istatistikler yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, değişkenlerin parametrik olup olmadıklarını öğrenmek için Kolmogrov-Smirnov testi uygulanmış, çalışmada yer alan hipotezlerin testinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Bu araştırma sonucunda, antrenörlerin liderlik tutumlarına cinsiyet, geçmişteki sporculuk kariyeri ve antrenörlük yapılan branş değişkenlerinin etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Antrenörlük liderlik tutumlarına yaş, meslekteki görev süresi, eğitim ve antrenörlük pozisyonu değişkenlerinin etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Antrenör, Liderlik, Belediye.

## ABSTRACT

**BEKTAŞ, Z. The investigation of the trainers leadership postures and behaviors working at istanbul metropolitan municipality sports i.c., dumlupinar university, graduate school of health sciences, department of physical training and sports, postgraduate thesis, kütahya, 2014.**

In this research Istanbul Metropolitan Municipality Sports Inc. in the leadership of Coach was conducted to determine attitudes.

The universe of study in 2013-2014 Istanbul Metropolitan Municipality Sports Inc. 356 as the employees constitute. In this purpose, the sample 230 was included in the study manager.

Questionnaire is used as a data collection tool. This survey consists of two sections. In the first part of the survey as reflecting the demographic characteristics of age, education and professional coaching questions were asked on the duration. In the second part, the coach leadership behaviors that reflect the real total of five size and consists of 40 questions and Chelladura and Saleh (1980) developed by the Leadership in Sport Scale was used. The scale of the Likert scale from 1 to 5 s to 5 extending in no time, rarely, sometimes, often and always with options have been identified.

Survey data collected in the SPSS 16.0 package program were evaluated and the data for the analysis of descriptive statistics, mean and standard deviation values were calculated variables are parametric and to find out if Kolmogrov-Smirnov test was applied involved in the study hypothesis test the level of significance was taken as 0.05. For the determination of differences between groups, a one-way analysis of variance was conducted.

As a result of this research, as the leadership of gender on attitudes in the past, sport career and coaching of the branch variables has appeared to have no effect. Coaching leadership attitudes of age, tenure in the profession, training and coaching position has emerged as the impact of variables.

**Keywords:** Trainer, Leadership, Municipality.

# İÇİNDEKİLER

|  |     |
|--|-----|
| KABUL VE ONAY SAYFASI.....   | iii |
| TEŞEKKÜR.....  | iv  |
| ÖZET.....  | v   |
| ABSTRACT.....  | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....  | vii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR .....  | ix  |
| ŞEKİLLER.....  | x   |
| TABLolar.....  | xi  |
| 1. BÖLÜM: GİRİŞ.....   | 1   |
| 1.1. AMAÇ VE KAPSAM .....  | 1   |
| 1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....  | 1   |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....                                  | 1   |
| 1.4. VARSAYIMLAR.....  | 2   |
| 1.5. SINIRLILIKLAR .....   | 2   |
| 2. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER .....                                       | 3   |
| 2.1. LİDERLİK KAVRAMI .....  | 3   |
| 2.1.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler .....                    | 9   |
| 2.1.2. Liderlik Anlayışının Tarih İçerisindeki Değişimi .....        | 15  |
| 2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı .....                           | 16  |
| 2.1.4. Yönetici ve Liderlik .....                                    | 20  |
| 2.1.5. Lider Örgüt Etkileşimi .....                                  | 21  |
| 2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....                                      | 22  |
| 2.2.1. Dönüşümcü Liderlik .....                                      | 22  |
| 2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....                          | 25  |
| 2.2.2.1. Karizmatik Liderlik.....                                    | 25  |
| 2.2.2.2. Telkin Edici Liderlik .....                                 | 26  |
| 2.3. ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK.....                                      | 28  |
| 2.3.1. Etkileşimsel Liderlik Boyutları.....                          | 28  |
| 2.3.1.1. Koşulsal Ödüllendirme.....                                  | 28  |
| 2.3.1.2. İstisnalarla Aktif ve Pasif Yönetim .....                   | 29  |
| 2.3.1.3. Bırakınız Yapsınlar .....                                   | 29  |
| 2.4. LİDERLİKTE YARATICI DÜŞÜNCE, İLETİŞİM VE OTORİTE İLİŞKİSİ ..... | 29  |
| 2.4.1. Liderlik ve Yaratıcı Düşünce .....                            | 30  |
| 2.4.2. Liderlik ve İletişim.....                                     | 30  |
| 2.4.3. Liderlikte Güç ve Otorite İlişkisi .....                      | 31  |

|  |    |
|--|----|
| 2.5. TUTUM.....  | 32 |
| 2.5.1. Tutumun Tanımları.....  | 32 |
| 2.6. ANTRENÖRLÜK KAVRAMI.....  | 33 |
| 2.6.1. Antrenörlük Stilleri .....  | 35 |
| 2.7. ANTRENÖR VE LİDERLİK.....   | 37 |
| 2.8. İSTANBUL SPOR ETKİNLİKLERİ VE İŞLETMECİLİĞİ TİCARET A.Ş.<br>(SPOR A.Ş.),..... | 38 |
| 2.8.1. Spor A.Ş. Misyon, Vizyon ve İlkeleri .....                                  | 39 |
| 3. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM.....   | 41 |
| 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....  | 41 |
| 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....   | 41 |
| 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....  | 41 |
| 3.4. VERİLERİN ANALİZİ .....   | 42 |
| 4. BÖLÜM: BULGULAR .....   | 43 |
| 5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....   | 48 |
| 5.1. TARTIŞMA .....  | 48 |
| 5.2. SONUÇ VE ÖNERİLER .....   | 51 |
| KAYNAKLAR.....   | 53 |
| EKLER.....   | 60 |
| EK 1. LİDERLİK TUTUM ANKETİ .....  | 61 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

|             |   |
|-------------|---|
| <b>A.Ş.</b> | : Anonim Şirket                               |
| <b>F</b>    | : Frekans                                     |
| <b>İBB.</b> | : İstanbul Büyük Şehir Belediyesi             |
| <b>SPSS</b> | : Statistical Package for the Social Sciences |
| <b>Vd.</b>  | : Ve Diğerleri                                |



## ŞEKİLLER

|  | <b><u>Sayfa</u></b> |
|--|---------------------|
| 2.1. Lider Yönetici Güç farklılaşması .....                        | 19                  |
| 2.2. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları .....                      | 24                  |
| 2.3. Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik..... | 24                  |

## TABLolar

|   | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| 2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....   | 16           |
| 3.1. Ankete İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....   | 41           |
| 4.1. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım Tablosu .....   | 43           |
| 4.2. Antrenörlerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Bağımsız T Testi .....                             | 45           |
| 4.3. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin One-Way ANOVA Testi .....                               | 45           |
| 4.4. Antrenörlerin Görev Sürelerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....                  | 45           |
| 4.5. Antrenörlerin Eğitim Düzeylerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....                | 46           |
| 4.6. Antrenörlerin Geçmişteki Sporculuk Düzeylerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....  | 46           |
| 4.7. Antrenörlerin Geçmişteki Antrenörlük Düzeylerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi..... | 46           |
| 4.8. Antrenörlerin Branşlarına Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....                       | 47           |

# 1. BÖLÜM: GİRİŞ

## 1.1. AMAÇ VE KAPSAM

Geçmişten günümüze kadar, toplumların sosyal yapısında ve en küçük insan gruplarında da kişisel özellikleriyle diğer insanları etkileyen bireyler bir adım öne çıkmışlardır. Bu bireyler yüzyıllar boyu etkileşim içinde oldukları toplumları belli hedefler etrafında toplayıp başarıya götürmüşlerdir. Zaman geçtikçe özellikleriyle farklı konumda bulunan kişilere “Lider” denilmeye başlamıştır. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda başarıya giden yolda “Liderlik” kavramı toplumların odağı haline gelmiştir. Liderliği etkileyen özellikler araştırılmış, bu özellikler kuram haline getirilerek farklı görüşler ve farklı lider tipleri ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma antrenörlerin liderlik tutum davranışlarının belirlenmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışma bu alanda yapılan çalışmaların yeterli olmadığı düşüncesiyle, gelecekte yapılacak olan çalışmalar açısından önemlidir.

Bu Çalışmanın amacı; İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Spor A.Ş.’de çalışan antrenörlerin liderlik tutum davranışlarının incelenmesidir.

## 1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmanın problem cümlesi, “İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Spor A.Ş.’de çalışan antrenörlerin demografik özellikleri ile liderlik tutum davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde oluşturulmuştur.

## 1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Antrenörlerin cinsiyetlerine göre liderlik tutum puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

H2: Antrenörlerin yaşlarına göre tutum puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

H3: Antrenörlerin görev sürelerine göre, liderlik tutum puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

H4: Antrenörlerin eğitim düzeylerine göre, liderlik tutum puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

H5: Antrenörlerin geçmişteki sporculuk düzeylerine göre, liderlik tutum puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

H6: Antrenörlerin, antrenörlük düzeylerine göre, liderlik tutum puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

H7: Antrenörlerin branşlarına göre, liderlik tutum puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

#### **1.4. VARSAYIMLAR**

Araştırmaya katılmış olan antrenörlerin bilgi toplama araçlarını içtenlikle ve doğru olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

Kullanılan ölçeğin araştırma için uygun olduğu varsayılmıştır.

#### **1.5. SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda yer almaktadır:

1. Bu çalışmada antrenörlerin liderlik davranışları ölçeğinin ölçtüğü maddelerle sınırlıdır.

2. Bu çalışmada antrenörlerin kişisel niteliklerine ilişkin bilgiler kendilerine verilen bilgi toplama formlarına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

3. Bu çalışma 230 antrenör ile sınırlıdır.

4. Bu çalışma İstanbul ili ile sınırlıdır.

## 2. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Günümüze kadar lider ve liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır; Certo'ya göre liderlik; bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, Hellriegel ve Slocum'a göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. George ve Junes'a göre lider, grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişidir. Krausz ise liderliği, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlamaktadır (2).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (3).

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyıl'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (4). Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir (5):

- ✓ Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- ✓ Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
- ✓ Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (4).
- ✓ Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.

- ✓ Liderlik, organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır.
- ✓ Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir.

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (5).

Genel çerçevesiyle liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir (6). Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda grup üyelerini etkileyen ve “izlenen kişi” olma özelliği bulunan kişidir. Bu tanımlarda liderlik kavramlarının şu belli başlı özellikleri dikkati çekmektedir;

- Liderlik, belli bir insan kalabalığı içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur.
- Liderlik, bu kalabalığı oluşturan insanlar (üyeler) arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.
- Liderlik, bu kalabalığı oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.
- Liderlik, bu belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçmeye isteklendirmelidir (güdülemelidir).
- Lider, hem bu kalabalığı ve hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaşıldığında “danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştırıcı”, “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir.

Bu son özellik, liderliğin hem sosyal hem de işlevsel bir içerik taşıdığını

belirtmektedir. Burada belirtilmesi gereken hususlardan birincisi, liderliğin sadece formel organizasyonlara has bir süreç olmadığıdır. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formel organizasyonlar şart değildir. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Üçüncü husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Dördüncüsü husus ise liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir (6).

Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir.

Liderin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, "liderliğin çelişkisi" olarak ifade edilmektedir. Bu çelişkili durumdan kurtulmak liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (5).

Liderlik içinde yaşadığımız sosyal sistemin etkinliğini arttıran bir sosyal kalitedir. Liderlik çalışmalarının temel amacı çalışan insanların yaptıkları işlerde daha etkin (effective), daha verimli (efficient) ve daha başarılı olabilecekleri imkân ve tekniklerin araştırılmasıdır. Böylece öncelikle kendileri çalışma yaşamlarında mutlu ve aktif olacaklar sonra ise çalıştıkları kurumların daha rekabetçi, daha yaratıcı ve daha sorumlu hizmet vermesine olanak sağlayacaklardır (7).

Bazı yazarlar, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim (haberleşme) araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedirler. Ancak, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olmuştur. Bütün organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar "açık sistem" olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler.

Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak, organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Son faktör ise, organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılmaktadır (5).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan değişik tanımlarda birtakım ortak noktalar mevcuttur. Örneğin; etki, güç ve otorite kavramları bu tanımların hemen hepsinde belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla etki, güç ve otorite kavramlarının liderliğin yapısı içerisinde temel taşları teşkil ettikleri söylenebilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir.

Katz ve Kahn 'a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır (68):

**Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.

**Değişen Çevresel Koşullar:** Organizasyonların içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.

**Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.

**İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinimleri, güdeleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Bu sayılan dört nedenden dolayı organizasyonlarda etkili bir liderlik gereklidir (68).



Birey, organizasyona belli amaçlarını gerçekleştirebilmek maksadıyla girer. Bu durumda her çalışan, organizasyonun ortaya koyduğu amaçların elde edilmesinde pay sahibi olmak ister ve bunu herhangi bir baskı olmaksızın yapar. Liderin de durumu diğerlerinden farklı değildir. İşte bu pay, bireyin sahip olduğu yetenekler ve işteki motivasyonun seviyesinin toplamının bir fonksiyonudur (69):

$$\text{Bireyin Performansı} = f(\text{yetenekleri} + \text{motivasyonu})$$

Eğer birey, liderin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar düşük performans gösteriyorsa, başarıya ulaşmak için liderin etkileme fonksiyonu devreye girmelidir. Lider bu etkilemeyi bireyin organizasyona girerken elde etmeyi düşündüğü ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Liderin görevi, organizasyonun hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans arasındaki boşluğu kapatmaktır.

Liderlik, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere liderin astları "etkilemesi" olarak ifade edilmiştir. İşletme mantığı çerçevesinde düşünüldüğünde; ortada yapılması gereken bir "iş" vardır, bu işi yapmak için gönüllü olan bir "insan" vardır ve işin uygun şartlarda gerekli düzenlemelerle yaptırmak durumunda olan bir "lider" vardır. İş yapacak olan insanın göstereceği performans, kendi isteğine bırakıldığı takdirde sınırlı kalacaktır veya belli bir süreden sonra azalacaktır. İşgörenin gösterdiği performans ile işletmenin (liderin) istediği performans arasındaki fark, ancak liderin işgöreni etkilemesiyle (motive etmesiyle) mümkün olacaktır. İşgöreni motive etmek için birçok model geliştirilmiştir. Liderin işgörelere uygulayacağı "rehberlik" süreci de bu modellerden birini oluşturmaktadır. İşgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörleri bularak ortaya çıkardıktan sonra, bu faktörlerin ortadan kaldırılması amacıyla işgörelle yakın bir ilişki kurmak suretiyle ona "yardım" etmek", modelin dayandığı felsefeyi oluşturmaktadır. Bu metot, liderin işgöreni etkileme yöntemlerinden birini ifade etmektedir (70).

Örgütlerde her bireyin göstermiş olduğu performans seviyesi farklıdır. Bu durumda, liderin herkese aynı şekilde davranması doğru olmayacaktır. Eğer böyle olursa, organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşması (ortak bir gayret gösterilemeyeceğinden) zorlaşacaktır. Aynı şekilde liderin, herkese çok az

performans gösteren bireye davrandığı gibi davranması da, diğerlerinin üretime karşı bir tavır takınmasına neden olacaktır. Sonuç olarak, liderin kullanacağı etki miktarı herkesin göstermiş olduğu performans seviyesine göre değişecektir. O halde, lider, çalışanların hepsini çok yakından tanımak zorundadır (71).

Liderin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, "liderliğin çelişkisi" olarak ifade edilmektedir. Bu çelişkili durumdan kurtulmak liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (71).

Aslında, bir kişiye bir şeyi yaptırmak o kadar zor değildir. Onlara, para ödülü veya iyi bir sicil vaat ederek iş yaptırılabilir. Eğer bunlar işe yaramaz ise, ceza, makamını düşürme, işten kovmayla tehdit ederek veya başka yöntemlerle de iş yaptırılabilir. Zaten yöneticilerin çoğu da bunları yapmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken konu "istek"tir. Önemli olan bir kişiye bir şeyi "isteyerek" yaptırmaktır.

Bazı yazarlar, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim (haberleşme) araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedirler. Ancak, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olmuştur. Bütün organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Her şeyden önce organizasyon plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar "açık sistem" olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü olarak, organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunma özelliğinin olduğu söylenebilir. Son faktör ise, organizasyondaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, insanın önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılmaktadır (72).

### 2.1.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Lider, kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (43). Lider sahip olduğu olumlu ve nitelikli özelliklerden dolayı insanların ortaya çıkardığı kişidir. Liderin bir takımın çalışmalarını programlamak, kişilerin ilişkilerini düzenlemek ve en önemlisi onları başarıya ulaştırmak gibi birçok sorumlulukları yerine getirmesi için bazı özel yeteneklere sahip olması gerekir. Liderleri incelediğimizde ise tüm liderlerin diğerlerinden farklı özellikler taşıdığını görürüz. Fakat lider de bulunması gereken bazı özellikler konusunda genel görüş oluşmuştur.

Bu doğrultuda, liderde aranması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- ❖ Heyecanlı olmak
- ❖ Ufkunu genişletmek
- ❖ İstekli bir okuyucu olmak
- ❖ İyi not almak
- ❖ İletişim kurmak
- ❖ Uyum sağlamak
- ❖ Zamanı iyi kullanmak
- ❖ Vizyon sahibi olmak
- ❖ Güvenilir olmak
- ❖ Baskı altında kontrollü olmak
- ❖ Disiplinli olmak
- ❖ Hataları tekrarlamamak
- ❖ Herkese aynı şekilde saygılı olmak
- ❖ Tutarlı olmak
- ❖ İkna edici olmak

Spor takımı antrenörlüğü yapan liderlerin fiziksel eğitim alanında, hız ve güç isteyen sporla uğraştıkları için kendilerini takip eden kişilerin düşünce ve davranışlarına hükmedebilme özelliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Başarılı bir lider olabilmek için kişinin yetenek, beceri ve kabiliyetlerini iyi anlaması, düşüncelerine güven duyması, kendine karşı saygı beklemesi ve liderliğin özünü teşkil eden etkileme gücüne sahip olması gerekir. Bununla beraber liderler, yönettikleri insanların duygu, düşünce ve inançlarına karşı hassas ve duyarlı bir yaklaşım içinde hareket etmelidirler. Bunlar olduğunda liderin motivasyonu tam ve doğru olacak, tıpkı zor fiziksel egzersizlere karşı güçlü bir vücudun dayanması gibi liderliğin getireceği stresi de ancak güçlü bir ruhsal yapı ile kaldıracaktır (44).

Liderlerin ortak özelliklerinden en önemlilerinden biri analitik düşünme yetisi ve üstün zekâdır. Analitik düşünce özelliği; bir durum veya bilginin neyi, ne şekilde etkileyeceğini, sonuçlarının neler olabileceğini önceden görmek anlamına gelir. Böylece lideri izleyenler, onu seçmenin ve izlemenin, kendileri ve ortak çıkarları için önemini somut bir biçimde görme ve yaşama fırsatı bulurlar (45).

Takım başarısı için liderin sahip olduğu önemli özelliklerin yanı sıra etkili temel niteliklere de sahip olması gerekmektedir ve bu sayede etrafındaki kişileri etkileyebilmelidir.

Başarıya giden yolda en önemli faktör olan liderin temel nitelikleri aşağıya maddeler halinde özetle çıkarılmıştır:

***Yüksek Performans Kültürü Yaratma:*** Açık, ölçülebilir, objektif hedefler başarının göstergeleri olarak bilinir. Yüksek performanslı takımlarda başarı bir yaşam biçimidir. Bu anlamda takım üyelerinin öğrenmeleri gereken ilk şey takımda hiç kimsenin bir başkasından daha önemli olmadığı düşüncesidir. İnsanların görevlerin bütünü açısından herkesin önemli olduğuna inanmadığı yerde iyi bir çalışma ortamına sahip olmak mümkün değildir. Bu manada insanların buldukları görevler önem bakımından değil, sorumluluklar bakımından değer taşımak durumundadır (46).

Günümüzde pek çok proje farklı bireylerin etkin bir birimde toplanarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yetenekleri

gerektirmektedir. Yüksek performanslı takım oluşturulması sürecinde planlama, yüksek maliyet ve kalite hesaplamaları yapmak yeterli olmamakta, aynı zamanda psiko-sosyal ilişkilerin ve güven kavramının oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda etkili ve açık bir iletişim, motive ve moral yüklü çalışanlar başarının temel elementlerini oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde yüksek standartlar ortaya koyan lider başlangıçtan sürecin sonuna kadar tüm hedefleri gerçekleştirmek için yumuşak ilkelerle yönetmeli, ama katı olgularla performansı ölçmelidir. Yüksek takım performansı aşılamanın yolu, etkin takım kurma, geliştirme, motive etme ve onlara liderlik etmekten geçmektedir.

***Değişimi Etkili Yönetme:*** Teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel çevre değişimlerinin hızı arttıkça kurumsal güçlerde bir takım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırabilmek için çok üst düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümseme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi takım liderlerinin başarısı ile doğru orantılıdır. Aslında bir anlamda liderin görevi değişimi hevesle karşılayan, yeni şeyler öğrenmek ve bu gelişmelerden sürekli tecrübelerle ulaşmak isteyen bir takım ruhu ve kültürü yaratmaktır.

Takım liderlerinin reaksiyoner bir şekilde davranmak yerine, proaktif bir kişilik sergileyerek takımın öğrenmesi, yeni gelişmeleri benimsemesine yardımcı olacak fırsatlar arayışı içerisinde olması gerekmektedir. Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi çalışanlarla başarılabilecek bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması insanları yaptıkları işin doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak, onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını arttıracaktır. Bilgi sahibi olan bireyler gerektiğinde sorumluluk sahibi de olabilmektedirler (47).

***Paylaşımçı Bir Vizyona Sahip Olma:*** Bir tanıma göre umutların, uyanık insanların rüyaları olduğu ifade edilmektedir. Umutsuz hayatta kalmak ve ilerleme göstermek mümkün değildir. Nereye ve neye ulaşmak istediğinizi bilmeden oraya ulaşmanız da mümkün değildir (48). Liderlerde yeni ve büyük ufukların bulunması, her zaman bir enerji patlamasını gerektirmektedir. Çalışanları motive etmenin önemli bir aracı örgütün vizyonunu açıkça dile getirmektir (49).

Lider, sahip olduğu analitik düşüncelerden dolayı bir bilginin ya da ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahiptir. Bu surette geleceğe ilişkin bir takım kestirimlere sahip olan lider, sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için planlar yapmak durumundadır.

***Amir Yerine Antrenör Lider Rolü Üstlenme:*** Günümüzde yöneticiliğin önemli özelliği, emreden yöneticilikten ziyade, bireyleri ikna edebilen veya işbirliği formülleri üretebilen bir boyut kazanmıştır. Çalışanlara hükmederek disipline etme ve yönetme yaklaşımı başarılı yönetimin günümüzdeki doğasını oluşturmamaktadır. Yıldırma ve güdümlene yöntemi yönetim biliminin en zayıf alanını temsil etmektedir. İnsan kavramının farklı algılanması bu sürecin yaşanmasında önemli bir etkiye sahiptir. İnsan vizyonun, iletişimin, katılımın, karar almanın, başarının, yaratıcılığın, sorumluluk yüklenmenin ve yenilik sürecinin baş aktörü konumundadır. İnsanların neyi yapıp yapmama konusundaki karar verebilme sürecinin kişisel zekalarının bir sonucu olduğuna ilişkin inanç amir yöneticiden antrenör lidere geçiş faktörü olarak değerlendirilebilir (50).

Bu anlamda, takım yaklaşımlarının âmir yöneticiler yerine antrenör liderlere ihtiyaçları vardır. Günümüzün yöneticileri bizzat faaliyetlerin içinde yer almaktansa yol ve yön gösterici, kolaylaştırıcı ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek ve sergileyecek yaratıcı süreçlerin ortaya konulmasında önemli yere sahiptirler. Bu manada günümüzde yasağcı, her şeyi olumsuzlaştırıcı yönetim ve yönetici tarzı demode olurken, katılımcılığa, hizmet ve değer üretimine dayalı, sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı yönetim tipi arzulanmaktadır (49).

Yönetici sadece yardımcı olmanın kendisinin temel bir fonksiyonu olduğunu bilmekle kalmamalı, aynı zamanda takım üyelerine ihtiyaç duydukları sürece

onların yanında olduğunu hissettirmelidir. Bu yardımlar bazen duygusal boyutta gerçekleşirken bazen de bireyin kendi fikirlerini ifade etmesine fırsat tanıma şeklinde açığa çıkmaktadır. Ancak her şeyin ötesinde antrenörlük insanlara sorumluluk verme, bireyleri ise davet etme, kendilerini geliştirme ve kendi hata ve başarılarından ders almalarını sağlayarak öğrenme imkânı olarak değerlendirilebilir (49).

***Mesleğe Bağlılığı Gerçekleştirme:*** Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevleri sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuçlar üzerinde etkili olduklarını bildikleri için kendilerini önemli ve gerekli hissederler. Sonuçta bireysel sorunlar takım sorunu olur, takımın sorunu ise bireysel sorun haline alır. Bireylerin işlere dâhil edilmesi ve takım üyeleri açısından katılım ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda herkesin ihtiyaçlarının anlaşıldığı, öğrenilip desteklenildiği çevre oluşturulması sağlanmış olmaktadır (51).

***İletişim Sürecinin Etkili Yönetimi:*** Sosyal ilişkilerin doğasını inceleyen Amerikalı ünlü sosyolog Mead iletişim konusunda şu görüşü ortaya koymuştur. “Kişilerin oluşturduğu sosyal örgütlerin en önemli yönü başkalarına yaklaşmayı sağlayan iletişim ilkesidir. Bunun anlamı, kendi varlığının bilincini ortaya koymak için başkasını kendi yerine, kendisini de başkasının yerine koymaktır.” Mead’ın ortaya koyduğu düşünce bireyler arası ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımını içermediği aynı zamanda bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, dayanışma, işbirliği sağlama gibi yüksek amaçları da içerdiğini göstermesi bakımından önemlidir. Etkin iletişim her kurumda ve bireyler arası çalışmalarda önemlidir. Bilgilerin zamanında anlaşılması projenin başarısını olumlu etkilemektedir. Bir proje çalışmasında iletilen bir mesaj bir görevden ve onunla ilişkili bir kısım içeriklerden oluşmaktadır. Etkisiz ve olumsuz mesajlar, bireyler arası görev sorunlarına yol açabilir. Açık bir iletişim ortamında ise bu tür sorunlar kolayca çözümlenebilir (52).

İletişimin önemli yönlerinden birisi de gözetim olgusunun varlığı ile açıklanabilir. Gözetimle iyi performans fark edilir ve ödüllendirilirken, kötü ve niteliksiz performans da görülüp iyileştirilmesi yönünde çaba harcanır. Çalışmalarda açık iletişim etkin sorun çözme sürecine ve karar almaya katkı sağladığı için mutlaka özendirilmelidir.

**Güven Duygusunu Harekete Geçirme:** Güven, yüksek performansa sahip takımların en temel özelliğini oluşturur. Güven ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı işleve sahiptir. Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip olabilme açısından olmazsa olmaz şart güven tesisi olarak karşımıza çıkar. Güven uzun bir sürede kazanılmasına rağmen kısa sürede kaybedilebilir bir özellik gösterir (52).

**Etkili Takım Bilgi Yönetimi:** Takım üyelerine bilgi ve rekabet yeteneklerini geliştirme şansı vermeli ama aynı zamanda kendi bilgisinin takımın hedeflerine ulaşmak için yeterli olmasını da sağlamalıdır. Bu bir takım liderinin bilgi yönetimi sırasında karşılaşılabileceği iki farklı yönü oluşturmaktadır. Bu tip bir liderlik olmaksızın sistematik bilgi yönetimini uygulamak oldukça zordur. Bir takım lideri ortak deneyimler ve yapılar oluşturarak bir farklılık ve güven ortamı oluşturmalıdır. Takım lideri ortak bir amaca ulaşmak için bir sorumluluk duygusu geliştirmek zorundadır.

Bilgi oluşturulduğu ve kullanıldığı fiziki, fiili veya zihinsel alanlardan ayrı tutulamaz bir karaktere sahiptir. Bu düşünceye göre takımlarda bilgi yönetimi için gereken yapıları ortaya koymak zorunludur. Bu anlamda takımlarda başarılı bilgi yönetimini ortaya koyan iki temel alan söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi iletişim, ikincisi ise paylaşılan değerler ve kurallar bütünüdür. Bilgi yönetiminde kullanılan araçlar iletişim boyutunda takım içinde dengeli bir yapıya sahip değilse, uygulama oldukça zorlaşır. İyi bir iletişim bir takımın hedeflerine bağlı olduğu kadar takımın iş birliğine de bağlıdır. Bir takımın ihtiyaçları analiz edildiğinde ortaya çoğu kez direk ve es zamanlı etkileşim çıkar. Takımlar farklı kulüpler, bölgeler veya örgütlerden gelen üyelerden oluşabilir. Böyle takımlar için takım içinde ve takımlar arasında bilgi transferine imkân verecek gerçek alanların yaratılması gerekmektedir. Bu sayede takım içinde bilgi paylaşımı sağlanmış olacaktır. İkinci aşama takım kuralları, anlaşmalar, genel değerler veya standartlarla



ilgilidir. Bu aşama takımın amacı, oluşumu, terminolojisine yönelik bilgiler içermektedir. Örgütlerde etkili bilgi paylaşımı için bunlar soyut faktörler olsa da, takımda güven ve birlik sağlaması yönüyle etkili bilgi transferine imkân vermektedir (52).

### **2.1.2. Liderlik Anlayışının Tarih İçerisindeki Değişimi**

Liderlik bir ihtiyaca cevap vermek için belirsizliklerden ve tehlikelerden ortaya çıkar. Liderliği genelleştirmek zordur; çünkü şartlar durumdan duruma, zamandan zamana değişir. Etkin liderlik, bir savaş durumunda farklıdır, ileri teknoloji ortamında farklıdır. Aynı şekilde, üst düzeydeki liderlik ile alt düzeydeki liderlik de birbirinden çok farklı olabilir. Liderlik bir kişiye ait değildir; o sadece iliksilerde vardır ve sadece astların düşüncesinde ve algısındadır. Bir kişinin ne kadar 'karizmatik' olduğu, diğerlerinin onu ne kadar 'karizmatik' bulduğuyla ilgilidir. Diğer tarafta lider tarafından etkilenen bir kişi yoksa, orada bir liderlikten söz edilemez. Liderlik kişiler arasında olan bir şeydir; bu, bir kişinin içinde olan bir şey değildir (53).

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar;

- 1950-1960 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yıllar arasında liderlerin sembolik rolleri,
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar,
- 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırmacılar, liderlik becerilerini birçok açıdan incelemişlerdir. Liderliğin ilk analizleri, 1900'lerden 1950'lere kadar lider ve ast özelliklerini birbirinden ayırt etme ile ilgilidir. Araştırma sonunda, liderlik yeteneklerinin tek bir özellik ya da özellikler kombinasyonu ile açıklanamayacağını bulunmuştur.

### 2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı

Yönetimin önemli araçlarından liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde bu terimler oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim organizasyonun devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir (2).

Yönetici atama ile belirlenirken, liderlik bir atama olgusunun dışında gerçekleşmektedir. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir ancak yöneticisi değildir. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir (8).

**Tablo 2.1.** Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar (2)

| Yönetici Özellikleri                    | Lider Özellikleri                   |
|---|-------------------------------------|
| Yöneticidir                             | Yenilikçidir                        |
| Düzeni sürdürür                         | Farklılık yaratır                   |
| Koruyucudur                             | Geliştiricidir                      |
| Sistem ve yapı merkezlidir              | Birey merkezlidir                   |
| Kontrol eğilimlidir                     | Güveni özendiricidir                |
| Kısa bakış açısına sahiptir             | Uzun bakış açısına sahiptir         |
| Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir | Ne ve ne için sorularına önem verir |
| Alt yönetsel kademelere bakış           | Çevreye bakış                       |
| Mevcut durumu kabul etme eğilimi        | Mevcut durumu sorgulama eğilimi     |
| Yerleşik normlara uygun iş gören        | Kendisinin elemanları               |
| İşi doğru yapan                         | Doğru işi yapan                     |

Yönetici, işletmenin amacı ile ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyaçları vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır (8). Bennis, lider ve yönetici arasındaki bazı farklılıkları Tablo-1'de şu şekilde ifade etmektedir (2):

Bütün liderler yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider değildir. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladıkları kesin resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisi değildir.

Bir kişi yönetici olmadan da lider olabilir ve her yönetici de lider olmayabilir. Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır (2).

Liderin öncelikli fonksiyonu örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticinin işi bu vizyonu uygulamaya geçirmektir.

Yöneticilik, **taban çizgisinde** bir odaktır ve: “ Bazı şeyleri en iyi **nasıl** başarabilirim?” sorusuna cevap arar. Liderlik ise **tavan çizgisiyle** ilgilenir: ”Başarmak istediğim şeyler **nedir?**” sorusuna cevap arar. Yönetim başarı merdiveninin basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceğini araştırır; liderlik ise, merdivenin dayanağı duvarın, doğru duvar olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyula ilgilenir. Zaleznik’e göre yönetici, kararların nasıl alındığı ve nasıl haberleşildiği ile ilgilenen kişidir. Lider ise, alınması gereken karar nedir ve astlara ne iletilmelidir ile uğraşan kişidir (9).

Liderle yöneticiler arasındaki farklar, bulunduğu koşullara hâkim olanlar ile ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Bundan başka büyük ve önemli farklar da vardır (10):

- Yönetici uygular, lider yenilik getirir.
- Yönetici süreklilik sağlar, lider geliştirir.
- Yönetici düzene, lider kişilere dayanır.
- Yönetici denetime lider kişilere güvenir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru iş yapar.

Liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili her şeydir. Yönetim kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşır. Liderlik yaratıcı, uyum sağlayıcı ve çeviktir. Liderlik ufuk çizgisine bakar (10).

Yönetici ile lider arasındaki farklar devamlı olarak incelenen konulardır. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı belirginleştirmek için, “fotoğrafçı” ve “ressam” örneklerini verebiliriz. Bir fotoğrafçı, sadece karşısında var olan nesnelere ve olayları, mekanik bir araç ve süreç vasıtasıyla, gerçekte olduklarının bir kopyasını kullanarak tespit eder (11).

Yani yönetici “işleri doğru yapar”. Ressam ise karşısında var olan veya olmayan nesnelere ve olayları, kendi yaratıcılığı, yorumu ve tarzı ile ortaya koyar. Yani lider “doğru işleri yapar”. Fotoğrafçı sadece “bir kez” kâğıt üzerinde yaratırken, ressam hem zihninde ve hem de tuvalinde olmak üzere “iki kez” yaratmaktadır (11).

Bugün lider ve liderlik kavramları tamamen değişim, vizyon ve risk olguları ile birlikte anılmaktadır. Örneğin Kotter değişim yönetimi ile ilgili açıklamalarında, "yönetimin sorumluluğu, riski asgariye indirmek ve var olan sistemi çalışır kılmaktır. Değişim, tanım gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister" şeklindeki ifadesi ile liderliğin yönetimden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğunu açıkça vurgulamaktadır (12).

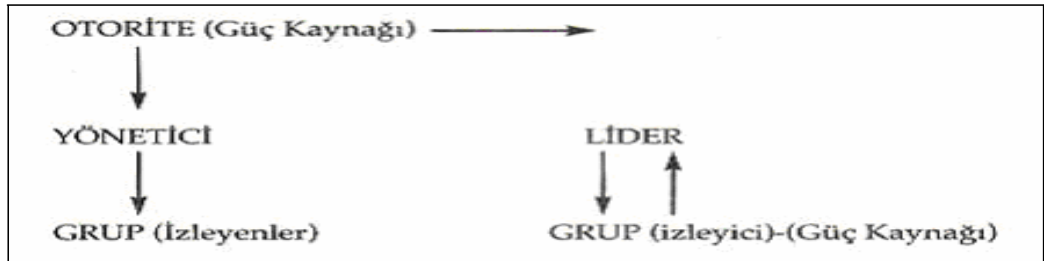
Amerika'nın en etkili yirmi beş kişisinden biri olarak kabul edilen Stephen Covey'nin vermiş olduğu örnek iki kavram arasındaki farkın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (12): Bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir, sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizlerler. Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları biler, yapılacak işlemler ve izlenecek politikalarla ilgili talimatnameleri hazırlar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiyi işe katıp çalışma programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme politikaları hazırlarlar. Burada lider, en yüksek ağaca çıkarak etrafı inceleyen ve sonra da “Yanlış ormandayız!” diye bağırarak kişidir. İşleri başından aşkın verimli üreticiler ve yöneticiler genellikle şu cevabı verir: “Kes sesini! İlerliyoruz!”

İşletmelerde liderliğin, yöneticiliğin önüne geçmesinin temelinde gerek teknoloji, gerek işletmecilik, gerekse de pazarlar anlamındaki değişim ve yeniliğin hızının tüm zamanlardakinden fazla hale gelmesi yatıyor. Açıkçası bugünün

işletmelerinin, etkin bir liderliğe sahip olmadan, sadece mevcut sistemi riski asgariye indirerek sürdürmeyi amaçlayan "yönetim" anlayışıyla söz konusu değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün görülüyor. Bu nedenle de "lider" ve "liderlik" olguları her zamankinden daha fazla ilgi görüyor ve bu konuda arayışlar da uzmanların konuyla ilgili literatürü arttırmasına neden oluyor.

Etkili liderlikten yoksun verimli bir yönetimi şu şekilde tanımlama mümkündür: “ Bu (buzdağına çarpan) Titanic gemisinin güvertesindeki iskemleleri düzeltmeye benzer.” Hiçbir yöneticilik başarısı, liderlikteki başarısızlığı gizleyemez (9).

“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir (13).



Şekil 2.1. Lider Yönetici Güç farklılaşması (12)

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan becerisi. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan ise alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulatma gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve

yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri Şekil 2.1’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir (14).

Şekil 2.1’den de görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis’in “21. Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil.” görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hâkim olacağını belirtmektedir.

#### **2.1.4. Yönetici ve Liderlik**

Yönetim ve liderlik kavramları işlevsel bakımdan birbirine yakın olmalarına rağmen anlamsal bakımdan farklılıklar göstermektedir. Yöneticilik, amaç belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlere ilişkin kararlar verme, bu kararları uygulama ve bu uygulamalarla, alınan sonuçları denetleme işlemidir.

Liderlik ise, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlanabilir (3).

Klasik örgüt kuramı açısından yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakları belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecidir. Çağcıl yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetimi sadece örgütün gözle görülen kaynaklarının yönetimi olarak anlaşılmayıp aynı zamanda örgütün ve üyelerin anlam dünyasının da yönetimi biçiminde algılanmaktadır. Liderlik ve yöneticilik özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü anlamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Casse’ye göre yönetimde ussallık, kurallar, prosedürler, kontrol v.b değişkenler yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle baş etme, risk alma, duygusallık, etkileme gibi konular öne çıkmakta; insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere doğru yönlendirebilme konusu öne çıkmaktadır.

Liderlikle ilgili en belirgin özelliklerden birisi liderliğin özünde insan ve insan ilişkileri bulunmasıdır. Liderin gruptan gelmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını etkileme süreci içinde olması, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin dışında izleyenlerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olması vb. Özellikler liderliğin özünde insan merkezli bir uygulamanın olduğunu göstermektedir (15).

Dünyada ekonomik, sosyal ve siyasal alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu değişim sürecini iyi değerlendirebilmek, toplumsal beklentileri karşılayabilmek, yönetim örgütünün içindeki faaliyetlerin aksamaması için gerekli motiveyi sağlamak ve yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmek gerekmektedir. Bütün bunları yapabilmek için iyi bir yönetim sistemine ve iyi bir yöneticilik anlayışına ihtiyaç vardır. Böyle bir sistemde is yapacak yöneticilerin “lider-yönetici” niteliğinde olmaları gerekmektedir.

Bunlar değişen çevreye uyum sağlayan, fırsatları en iyi şekilde değerlendiren, kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanan, özellikle insan faktörünü en iyi şekilde yönlendirebilen, öngörüsü kuvvetli ve iletişimi güçlü olan kişilerdir. Kısacası lider-yöneticiler, liderlik karizması ile yönetsel yetenekleri kendilerinde birleştiren insanlardır. Bunlar, görev ve sorumluluklarının niteliği açısından da liderlik özelliklerine sahip olmaları zorunludur. Özellikle küreselleşmenin damgasını vurduğu günümüz ortamında bu özellikler daha da önem kazanmaktadır (16).

Lider özelliklerini tespit etmede en geçerli yöntemlerden biri, liderliği konusunda şüphe duyulmayan, “evrensel kabul görmüş” liderlerin otobiyografilerine ulaşmak, davranışlarını gözlemlemek ve icraatına tanık olmaktır. Bu yöntemle, liderin tepkileri, düşünce sistemi, kısaca “kişiliği” hakkında “geçerli” bulgulara ulaşmak mümkün olmaktadır (5).

### **2.1.5. Lider Örgüt Etkileşimi**

Literatürde, liderlik ile örgüt arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Özellikle örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında lider önemli bir rol oynamaktadır. Liderin örgüt üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan görüşün yanı sıra, örgüt üyelerinin tutum ve

davranışları üzerinde etkili olan örgüt kültürünün bir örgüt üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarını etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Liderlik-örgüt ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Liderlik ile örgüt arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır. Farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar yapılmış olup, bu araştırmalarda transformasyonel (dönüştürücü), transaksiyonel (koruyucu), vizyoner ve karizmatik liderliğin örgüt kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (17).

Örgüt kültürü ancak liderlik yoluyla geliştirilebilir. Örgütsel liderliğin ruhsal boyutuna olan ilginin artmasına rağmen, literatürde ruhsal liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini açıklayan yeterli bilgi bulunmamaktadır.

Tahakküm aracı olarak, örgütün kullanılmaması için liderlerin, çalışanların sorumlulukları üzerine odaklanarak, yaptıkları işlere ve yüksek performansa değer veren bir kültür yaratması gerekmektedir. Liderler, İş yaşamı ve hayat üzerine daha geniş bir perspektiften bakmayı öğrenebilmelidirler. Liderler, cömert davranarak, izleyenlerine ve çevreye özen göstermelidirler. Bu liderler, kendilerinden ötesiyle ilgilenmeyi, örgütlerinin ve liderliklerinin temeline almalıdırlar. Yine bu liderler, toplumsal sorunlarla ilgili çalışmalar yapmalı, sağlıklı topluluklar oluşması için yetenek ve kaynaklarını paylaşmayı görev haline getirmelidirler. Lider, çevreyi gözetmeli, örgütte çevreden yana tavır koymalıdır. Bu liderler yaşama bütünsel bir bakış açısı ile bakma gücüne sahip olmalıdır. Bu bakış açısı lidere, ekosistemin her parçasının diğer parçalarla bağlantısını görmesini sağlar (18).

## **2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

### **2.2.1. Dönüşümcü Liderlik**

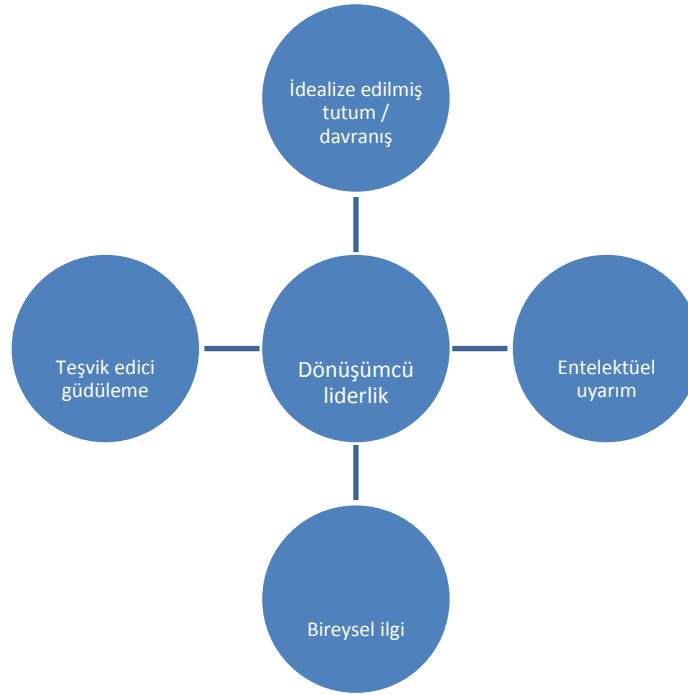
Dönüşümcü liderlik, lidere değişim için ihtiyaçları tanımlama, değişime rehberlik etmek için bir vizyon yaratma ve değişimi etkili bir biçimde yönetme imkânı veren yeteneklerin tümüdür. Dönüşümcü liderler astlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek



motive ederler. Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini aşlamak önemlidir (19)

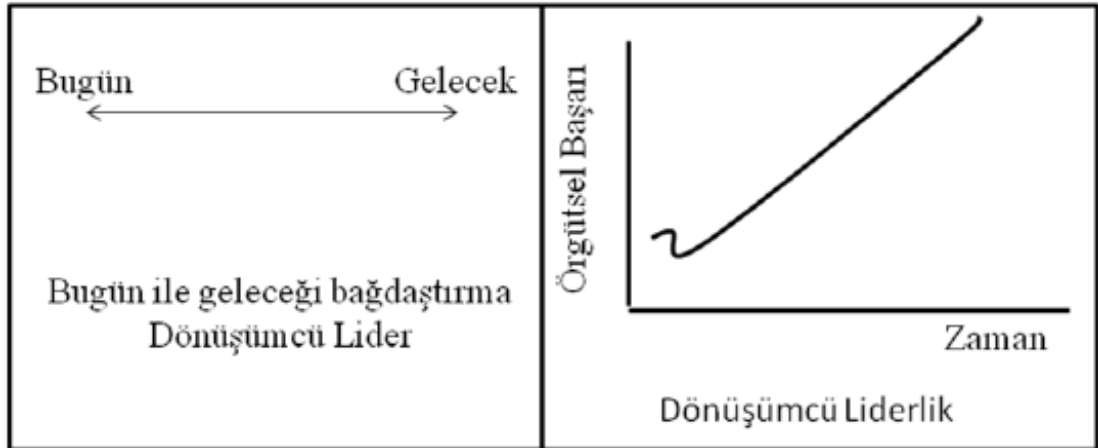
Dönüşümcü liderliği tanımlayan dört özellik bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda dönüşümcü liderliğin boyutları olarak da kabul edilir (20).

- **İdealize Edilmiş Tutum ve Davranış:** Karizması olan bireylerin doğal otorite sahibi oldukları belirtilir. Max Weber karizmayı otoriteyi sağlayan üç temel konudan biri olarak ifade etmiştir. Bu düşünce yapısı 1970'li yıllarda karizmatik liderliği ortaya çıkarmış, daha sonraları da karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin konuları arasına dâhil edilmiştir. Liderin karizması astlarında hayranlık duygusu uyandırır. Örgütsel değişim için karizma astların etkilenmesi konusunda kullanılan etkili bir araç olarak kabul edilir.
- **Teşvik Edici Güdüleme:** Esinlenme olarak da ifade edilebilen teşvik edici güdüleme, aynı zamanda karizmanın da bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Dönüşümcü liderlerin astları için bir model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmesini ifade eder.
- **Entelektüel Uyarım:** Bu özellik, astların bir şeyler yapması için harekete geçirilmeleri ile ilgilidir. Lider, astlara sorunları çözmenin alternatif yollarını göstererek astların bilinç düzeylerini arttırmayı amaçlar.
- **Bireysel İlgi:** Dönüşümcü liderler astlarını iyi tanırlar ve onların performanslarını arttırmak için onlara bireysel olarak danışmanlık, rehberlik yapar, yapıcı eleştirilerde bulunarak destek olurlar. Bireysel ilginin temel noktası liderlerin astlarına karşı gerçek ve samimi yaklaşımlarda bulunmalarıdır.



**Şekil 2.2.** Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları (21)

Eren (2010) dönüşümcü liderlerin geleneksel görüşleri benimsemeyen tam aksine bugün ve gelecek arasında bir bağ kuran bir yapıda olduklarını belirtmiştir (19).



**Şekil 2.3.** Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik (19)

Örgütlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini kazanmaları konusunda etkileşimci liderlik özelliklerinden soyutlanmamaları gerektiği ifade edilir. Lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik özelliklerini gösterebilir ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine inşa edileceği ifade edilmektedir (22)

### **2.2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderlik, karizma, telkin edici liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

#### **2.2.2.1. Karizmatik Liderlik**

Liderin izleyicilerine engellerin üstesinden gelmeleri için kendilerine inanmalarını sağlamasıdır. Karizmatik lider izleyicilerine zorlukların üstesinden gelmeleri için kendilerine güvenmelerini telkin eder ve statükonun değişmesi için onları ikna etmeye çalışır.

Karizma; ilham yeteneğini, mucize ortaya koymayı ve gelecek hakkında önceden öngörüğü içeren tanrısal bir hediye anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Bu lider özelliğinde kendine olan yüksek inanç ve güven, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır (23).

Karizmayı oluşturan bazı temel etkenler bağlılık, duyarlılık, saygı, güven, başarı gibi karakterlerle birlikte izleyicileri motive edebilme ve yön verebilme özelliği olarak sıralanabilir. Dönüştürücü lider çalışanlarına bir model olacak şekilde davranır. Bu liderlere hayran olunur, saygı ve güven duyulur. Çalışanlar liderleriyle özdeşleşirler, onlara gıpta ederler. Liderin bu itibarı kazanmaları için yaptıkları şeyle takipçilerin ihtiyaçları arasında uyum ve takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları gerekir. Çalışanlarıyla riskleri paylaşır ve keyfi olmaktan çok tutarlıdır. Lidere doğru şeyi yapacağına dair güven duyulur.

Karizmatik liderlerin izleyicileri üzerinde duygusal bir etkileri vardır. Özellikle kriz dönemlerinde izleyicilerini biraraya getirebilme yeteneğine sahiptirler. Karizmatik liderler sahip oldukları enerjileri, özgüvenleri ve kıvrak zekâları sayesinde çalışanlarına ve izleyicilerine başarabilme duygusunu aşılamaktadırlar.

Kısaca karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: (24)

- Kendine güven: Yargı ve yeteneklerine güvenleri tamdır.
- Vizyon: Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek için tanımlanmış hedeftir.
- Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği: Vizyonu izleyicilerinin anlayabileceği bir şekilde açıklar.

- Vizyonlarına karşı yüksek inançları vardır: Kararlı, kişisel riskler alan ve vizyonu uğruna kendini feda edebilen kişilerdir.
- Alışagelmşin dışında davranış gösterirler: Yenilikçi ve basmakalıp olmayan olarak ifade edilirler.
- Değişimi sağlayan kişi olarak algılanırlar: Mevcut durumu korumaya çalışanlarla karşılaştırıldığında radikal değişimleri gerçekleştiren kişiler olarak algılanırlar.
- Çevresel Duyarlılık: Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler.

Bazı yazarlar karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğe göre daha değerli olduğu hissini verdiği söylese de iş dünyasında karizmatik liderlik anlaşılması güç bir kavram olarak algılanmakta ve organizasyonlarda genelde dönüşümcü liderlik tercih edilmektedir (25).

#### **2.2.2.2. Telkin Edici Liderlik**

Bu liderlik boyutunda, lider ulaşılmak istenen cazip bir vizyon ortaya koyar. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yükler, izleyicileri bu vizyon çerçevesinde motive ederek isteklendirir (26).

#### **Bireysel Düzeyde İlgi**

Bu boyutta liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir bireyini tek başına ele alması, her bireyin kendisine ait gereksinimleri incelemesi, takip etmesi ve dolayısıyla bu liderin izleyicilerine bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermesi söz konusudur (27). “Kişisel dikkatini izleyicilerine verme, her bir bireyin değerli olduğunu hissettirme. Liderlerin her bir bireye özel bir insan olduğunu göz önünde bulundurarak davranmak için çaba harcamasıdır. İzleyicilerin potansiyellerini geliştirmek için onlara yön vermesi ve rehberlik yapmasıdır” (28)

#### **Zihinsel Teşvik**

Zihinsel teşvik boyutu aktif olarak eski yöntemlere yeni bakış açıları getirmeyi, cesaretlendirmeyi, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve yeni yolları takip etmeyi ifade eder (28).

## **Dönüşümcü Liderliğin İşletmelere Yararları**

Dönüşümcü liderliğin işletmelere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

**1. Kurum İmajına Etkisi:** Dönüşümsel liderlik yaklaşımının uygulandığı bir işletmede, bu yaklaşımın etkisi altındaki faaliyetler, işletmenin personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansiyacak ve işletmenin rekabet ortamında, kendine olan güveni artacak, bu yaklaşım ile yönetilen personel takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaç için kullanacaktır. Ayrıca dönüşümsel liderlik yardımı ile zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, işletme içindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi söz konusudur (4)

**2. İşe Alıma Etkisi:** İşletmelerde dönüşümsel liderliğin geliştirilmesi, işe alımlara da büyük ölçüde etki edecektir. İşe alınacak olan adaylar açısından, tepe yöneticisinin; karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olması kuskusuz çok daha çekici olacaktır (4). İşe alım mülakatlarında, adayların, başkalarını düşünme olgusunu ön plana çıkarmış, bireysel düzeyde ilgi gösterme eğilimini yansıtan yöneticilerle tanışıp konuşmaları, ise başlamaları ile aynı anda, dönüşümsel liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve dolayısıyla kendilerinden pek çok şeyin beklendiğini ancak aynı zamanda kendilerini gerçekleştirip eğitebileceklerini kavramalarına yardımcı olacaktır.

**3. Gelişime Etkisi:** Zihinsel teşvik boyutu ile işletme içerisinde faaliyetleri yürüten bireylerin katkıları arttırılmakta, bireysel düzeyde ilgi bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleyerek ele alan gelişim programlarına oranla daha yüksek olacaktır.

**4. Eğitime Etkisi:** Dönüşümsel lider nitelikli yöneticinin izleyicileri olan diğer yöneticiler, kendilerini dönüşümsel liderlik konusunda eğitime imkanı bulacaktır. Dönüşümsel liderliğin özündeki, başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, işletmelere yarar sağlayan bu liderlik yaklaşımının kendi kendini organizasyonun diğer bireyelerine de yayma ve öğretme olanağını sağlayacaktır.

**5. İş Tasarımına ve Görevlendirmeye Etkisi:** Dönüşümsel liderliğin özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi, bu tipteki liderlerin, astlarını ayrı ayrı

ele alarak gelişim gereksinimleri belirlemeleri anlamını taşımaktadır. Her bir astın gelişim gereksiniminin organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümsel liderin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.

**6. Örgütsel Yapıya Etkisi:** Özellikle, değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen işletmelerde, dönüşümsel liderlik, işletmenin her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşıyacaktır (4).

### **2.3. ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK**

Burns, etkileşimsel liderliği, lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş olması durumu ile bağdaştırmaktadır. Bu çerçevede izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdiklerinde belli değerlerde ücret, prestij gibi sonuçlara ulaşacaklarının bilincindedirler. Burns'ün fikirlerinden yola çıkan ve araştırmalarını gerçekleştiren Bass, liderliğin araştırmalarda genellikle etkileşimsel ya da maliyet-yarar alışveriş süreci temelinde kavramlaştırıldığını savunmuştur. (29) Diğer bir deyişle etkileşimsel liderlik kapsamında; “liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı” söz konusu olur. (30) Bununla beraber bu liderlik tipinde; “izleyicinin sahip olduğu işin ya da içinde bulunduğu ortamın gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada yetersiz kalması durumunda, liderin, performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astların kazanacaklarını açıklığa kavuşturması” şeklindedir. (29)

#### **2.3.1. Etkileşimsel Liderlik Boyutları**

Dönüşümsel liderliğe karşılık etkileşimsel liderliğin dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Aşağıda bu boyutlara dair açıklamalara yer verilmiştir.

##### **2.3.1.1. Koşulsal Ödüllendirme**

Bu yaklaşım belirli bir performans düzeyine ulaşan izleyicilerin ödüllendirilmesi ilkesine dayanır. Ödül, ulaşılan performans düzeyine ve bu düzeye ulaşmak için gösterilen çabaya göre belirlenmektedir. (29)

### **2.3.1.2. İstisnalarla Aktif ve Pasif Yönetim**

Etkileşimsel liderliğin istisnalarla aktif ve pasif yönetim yaklaşımları, liderin işler yolunda gitmediğinde ya da belirlenen hedeflere ulaşılamaması durumunda düzeltici olarak harekete geçmesini ifade eder. (29) Bu yaklaşım çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren lider, mevcut yöntemlerin doğru olarak işlemesi durumunda talimat vermekten kaçınır. Ancak performans hedeflerine ulaşılması durumunda astlarının işlerini her zamanki yöntemleri ile yapmalarına müsaade etmektedir. (31) İstisnalarla yönetimde iki tür yaklaşım vardır. Bunlar; istisnalarla aktif yönetim ve pasif yönetimdir. İstisnalarla aktif yönetim yaklaşımında lider, proaktif davranarak standart prosedürlerle sapmaları araştırır ve olumsuzluğun yaşandığı durumda harekete geçer. İstisnalarla pasif yönetim yaklaşımında ise lider önceden sapmaları araştırarak yerine sorunun oluşmasını bekleyerek, yalnızca sapmaların ve olumsuzlukların ortaya çıktığı durumlarda harekete geçmektedir. Her iki durumda da liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında yürütülmesi sırasında işlere fazla müdahale etmemesi söz konusudur.

### **2.3.1.3. Bırakınız Yapsınlar**

Özgür bırakıcı liderlik yaklaşımı liderlik literatüründe etkileşimsel liderliğin dördüncü boyutu olarak kabul edilmektedir. Bırakınız yapsınlar, bir anlamda liderin olmaması durumunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile bırakınız yapsınlar liderlik; pasif liderliğin en uç noktası şeklinde tanımlanabilmektedir. (29) Bu yaklaşımda astlar, her konuda özgür bırakılmakta, hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir.

## **2.4. LİDERLİKTE YARATICI DÜŞÜNCE, İLETİŞİM VE OTORİTE İLİŞKİSİ**

Liderlik kavramı yaratıcı düşünce, iletişim, güç ve otorite kavramları ile yakından ilişkilidir. Yaratıcı problem çözebilen, izleyenleri ile iletişimi tam olarak sağlamış, karizma ve güce aynı zamanda sahip olabilen liderler, arkasından gelenleri her zaman sonuca götürebilen liderler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (32).

### 2.4.1. Liderlik ve Yaratıcı Düşünce

Yaratıcı düşünce; bir bakışta bütün gerçeği görmenin, yeni sentezlere ulaşmanın, benzerliklerle karşıtlıkları ayırt etmenin, yıpranmamış bir fikir üretmenin, sadelik ve çeşitliliğin ideal değerleridir (33).

Günümüz liderlerinin temel görevi, organizasyonların karşılaştıkları problemleri tam olarak kavramak, tanımak, yeni çözüm önerileri ortaya çıkarmak ve böylece yaratıcı düşünceyi her an canlı ve kullanışlı hale getirmektir. Liderler hem izleyenlerinin sorunlarına çabuk ve etkin çözümler bulabilmek, hem de hızlı değişim ve gelişim süreci içerisinde organizasyonlarının devamlılığını sağlayabilmek için yaratıcı sorun çözme yeteneğini kazanmak ve uygulamak durumundadırlar.

Liderlikte yaratıcı düşünceye sahip olmak, her şeye yeni bir bakış açısıyla yaklaşarak, yönetsel görevlerin başarılmasında daha önce nasıl yapıldığının yanında şu anda en iyi nasıl yapılabileceğini saptamaktır.

Lideri izleyenler açısından yaratıcılık, örgütte şu düşüncelerin hakim kılınması ile ortaya çıkabilmektedir:

- Herkesin değişime ihtiyacı vardır.
- Değişim daha iyi düşünceye bağlıdır.
- Herkes daha iyi düşünebilir.

Lider bu yaratıcı düşünce prensiplerini temel alarak, örgütteki her bir üyeye kendi becerilerinin kritiğini yapması için bir model oluşturabilir (34).

### 2.4.2. Liderlik ve İletişim

Bir lider için en önemli çekim unsuru etkili iletişimdir. Lider iletişim ile izleyenlerini değişime güdüleyebilmektedir. Astları örgütsel amaçlara inandırabilmek için etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Yönetici gücünü hiyerarşik otoriteden almaktadır, lider ise gücünü iletişim yeteneğinden almaktadır. Dolayısıyla iletişim yeteneğini geliştirebilen liderler daha başarılı olmaktadır. İletişim sayesinde lideri izleyenler; neyin önemli olduğunu, kendilerinden nelerin beklenildiğini, değişimin nedenlerini, organizasyonun nasıl çalıştığını öğrenmektedirler. Bu bağlamda iletişim, organizasyon içerisindeki yatay ve dikey koordinasyonun sağlanmasında ve motivasyonun artırılmasında en önemli faktördür (35).



### 2.4.3. Liderlikte Güç ve Otorite İlişkisi

Güç kavramı, ele alınan amaca göre çok değişik şekilde tanımlanmakla birlikte en genel anlamda, “bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkileme ve denetleme yeteni” olarak ifade edilmektedir. Otorite ile güç arasında ince çizgi birisinin “hak” diğerinin “yetenek” olmasından ileri gelmektedir. Otorite, kullanıldığı toplumun normlarına, inançlarına ve değerlerine uygun biçimde oluşan bir güç biçimidir (36).

Kaynağını örgütsel yapıdan alan otorite kişiye mevkiinden dolayı verilen olanak ve ayrıcalıkları ifade etmektedir. Kim o mevkiî işgal ederse olanak ve ayrıcalıkları o kullanmaktadır. Güç ise kişinin kendinden doğmaktadır. Bu otoritenin kullanılmasıyla olabileceği gibi güç kaynaklarının harekete geçirilmesiyle de olanaklı olmaktadır. Liderlik güç ve aklın birleşimidir: Akıl olmazsa güç zalimcedir; Güç olmazsa akıl manasızdır, boştur. Güç; bir kişinin emirlerini ya da desteklediği diğer kuralları uygulaması için diğer kişiyi ikna etme ya da etkileme yeteneği olarak tanımlanmakta ve kişi diğerlerinin davranışlarını kendi isteklerine uygun olarak etkileyebildiği ölçüde güç sahibi olmaktadır (37).

Organizasyonlarda liderlerin (veya yöneticinin) gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır.

**Yasal Güç:** Örgütsel Hiyerarşi tarafından sağlanan güçtür. Bir başka deyişle liderin örgüt içindeki işgal etmiş olduğu makamdan kaynaklanmaktadır. Yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Astarlar, üst kademedeki gelen isteklere kendilerini mecbur hissetmektedirler. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücüdür.

**Ödüllendirme Gücü:** Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse bunu bir güç aracı olarak kullanabilmektedir. Ödüllere ulaşmak isteyen üyeler onlardan beklenen davranışları göstereceklerdir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, statüyü değiştirme, övme, vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağı olmaktadır. Eğer lider bunları hakkaniyetle dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (38).

**Zorlayıcı Güç:** Bu güç temelini uygulama alanındaki bireyler üzerindeki oluşturduğu korkudan almaktadır (39). Cezalandırmak için liderin otoritesini ifade etmektedir. İşgörenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirdikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile is görmeleri anlamına gelmektedir (38).

**Uzmanlık Gücü:** Bu güç kaynağının temelinde liderin sahip olduğu özel beceri ya da bilgi bulunmaktadır. Astların lideri bilgili, becerikli algılaması onun astlarını etkilemesini kolaylaştırmaktadır (40).

**Benzeşim Gücü ya da Karizmatik Güç:** Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgili olmaktadır. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itmektedir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hale getirmektedir (41).

## 2.5. TUTUM

### 2.5.1. Tutumun Tanımları

Smith'e göre (1968) tutum; bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir (73).

Genelde tutum, bireyin çevresinde herhangi bir obje veya nesneye karşı sahip olduğu tepki eğilimini ifade eder. Tutumun konusu bir eşya, nesne veya bir birey, bireyler grubu olabileceği gibi, herhangi soyut bir kavram mutluluk, mutsuzluk, tanrı vb da olabilir. Bireyin çevresinin sayısız tutum konuları ile dolu olduğunu dikkate aldığımızda, her biri için ayrı ayrı bir tutum oluşturmanın karmaşıklığı açıkça görülebilir. Bu nedenle, birey belli konuları, belli ölçülere göre gruplandırmaktan ve bu gruplara uygun tutumlar oluşmaktadır. Bireyin belli bir konuya ilişkin tutum oluşturması için o konu ile doğrudan ilişkiye girmesi gerekmez.

Dolaylı olarak başkalarından ya da medyadan aldığı bilgiye göre de tutum edinebilir (74). Tutumlar doğrudan doğruya gözlenemez, ancak bireyin yaptıklarından yaralanabilirler. Gözlenememelerine karşın, bireylerin tutumları

sevgilerini, nefretlerini ve davranışlarını önemli derecede etkiler (75). Tutum, gözlenebilen ortaya konan bir davranış değil, davranışa hazırlayıcı bir eğilimdir.

Tutumlar gözle görülmez fakat gözle görülebilen davranışlara yol açtığından, davranışların gözlenmesi sonucu, bu tutumun var olduğu öne sürülebilir (73).

Kişilik yapısını oluşturan tutum; psikolojik bir sürecin, kendisine uygun herhangi bir değer yargısıyla damgalanmış bir nesne, ya da durumu ilişkin olarak bireyin duygusal tepkisinin olumlu ya da olumsuz olmasını tayin eden sürekli olan az veya çok bir hazır olma durumudur (76).

Çoğu zaman değer ve tutum kavramlarına eş değer anlamlar yüklenerek bir karışıklığa sebep olunmaktadır (77). Değer tutumun başlangıç noktasıdır. Çünkü tutum değer in bireyde sonuçlanan psikolojik süreci yani bireysel yönüdür. Başka deyişle tutum değer in birey tarafından içselleştirilmiş ve kendisini bir parçası haline getirilmiş biçimindedir (78).

Tutumların 3 bileşeni vardır. Merkezi bileşen bir nesneyle ilgili, görel olarak devamlı olumlu veya olumsuz duyguların oluşturduğu duygusal bileşendir. Bu nesne insan, grup, kurum ya da soyut bir şey olabilir. Davranışlarımızın çoğu gibi tutumlarımız da öğrenme yolu ile kazanılmıştır. Aslında tutumları bir bireyin kazanılmış kişilik özelliklerinin bir parçasıdır ve diğer kazanılmış kişilik özellikleri gibi klasik veya edimsel koşullanma yoluyla veya modellerin gözlenmesi ve taklit yoluyla öğrenilmişlerdir. Bir tutumun duygunun yanı sıra çoğu kez birde bilişsel bileşeni vardır. Bilişsel bileşeni tutumun nesnesi ile ilgili inançlar oluşturur. Bir inanç ifadenin kabul edilmesidir. Eğer bir şeye ilişkin olumsuz bir tutumunuz varsa o şey hakkında olumsuz inançlarınız olacaktır. Tutumlar ve inançlar farklı şeyler olmalarına karşın daima birlikte bulunurlar. Tutumların duygusal yönlerine eşlik eden söze dökülmüş ifadeler inançtır. Üçüncü bileşen ise, duygu ve inançlara uygun bir biçimde davranma eğilimi diyebileceğimiz davranışsal bileşendir (75).

## **2.6. ANTRENÖRLÜK KAVRAMI**

Antrenör kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanıdır (54).

Bir antrenörün görevi yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. O spor bilimcilerinden, spor hekimlerinden ve spor psikologlarından aldığı bilgileri yorumlayıp kendi deneyimleri ile karşılaştırdıktan sonra sporcuya aktarır. Çünkü bilim adamlarının verileri kuramsal bilgiler olup pratik uygulamaya uygun değildirler. Bu verilerin sporcuların kişilik ve sportif özelliklerine göre bazı değişikliklere uğraması gerekir (55).

***Antrenörün kişilik özellikleri:***

Günümüzde bir sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun ne kadar çalışırsa çalışsın kazanmak için bir antrenörün yardımına ihtiyaç duyar. Öyle ki hangi spor dalında olursa olsun bir sporcu kendi yetenek ve yeterlilikleriyle bir yere kadar gelip başarılı olabilir. Ancak bir antrenörün görevi de yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. Buna göre antrenör bir taraftan araştırmacıdan aldığı bilgileri uygulanabilir hale getirip sporcuya iletirken öte yandan performansı yükseltmek için yapılması gereken araştırmaları saptayıp araştırmacılara bildirir. Böylece spor bilimine dayalı antrenmanlarla sporcuyu müsabakalara ve yarışmalara hazırlayıp yönlendiren üstün mesleki niteliklere sahip bir antrenör sporcuyu sürekliliği olan ve bilinçli olarak elde edilen başarılarla ulaştırır. Ancak tüm bunların gerçekleşmesi ise antrenörlerin taşıdıkları sorumluluğun bilincinde olmaları ve kendilerini yenileyerek çağdaş eğitim yöntemlerini uygulayabilmeleriyle mümkündür (56).

***Temel bazı kişilik özellikleri:***

Spor bilgisi, İlgi düzeyi, Dürüstlük, Ayırt edebilme özelliği, Örnek olma, Olgunluk, Değişebilirlik, Zekâ, İnatçı ve Israrlı olmak, Sabırlı olmak, Kendini kontrol edebilme, Organizasyon, Mizah duygusu, Dikkatli ve Çalışkan olmak.

Antrenör çalışma koşullarının bütün ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmelidir. Çalışmaların nitelik ve nicelik olarak başarılı olabilmesi sporcunun iyi bir performans gösterebilmesi antrenörün işine gereken önemi ve dikkati vermesine bağlıdır (57).

### ***Antrenör sporcu iletişiminin rolü:***

Antrenörlük yapmak iletişim kurmak demektir. Antrenörlüğün her eylemi iletişim gerektirir. İletişim sadece mesaj göndermek değil aynı zamanda gelen mesajları da alabilmektir. Sporcularıyla birlikte sürekli iletişim içinde olan antrenörler sadece mesajları iletmekte değil sporculardan gelecek geri bildirimleri dikkatli dinleyerek anlama konusunda da iyi olmalıdırlar. Bu iletişimde sözlü mesajlar kadar sözsüz mesajlar da önemlidir. Düşmanca jestler, memnuniyetsiz yüz ifadeleri, tehditkâr hareketler bunlara örnektir. Çeşitli araştırmalarda sözsüz iletişimin %70 oranında etkili olduğu ifade edilmiştir. İletişim sürecinin ayrıca iki boyutu daha vardır: İçerik ve duygu. İçerik daha çok sözlü iletişimin, duygular ise daha çok sözsüz iletişimin temelini oluşturur. Antrenörler genellikle sözlü ve içerikli mesajlar verme eğiliminde, sözsüz ve duygusal mesajlar alma eğilimindedirler (58).

Albert Mehrabianm 1971'de açıkladığı bulgulara göre; iletişimle oluşturulan etkinin % 7'si söylenen sözcükler, % 39'u ses tonu, % 55'i de konuşma dışı davranışlarla sağlanmaktadır (57).

#### **2.6.1. Antrenörlük Stilleri**

Antrenörlükte başlıca üç stil bulunmaktadır:

- Otoriter stil (kumanda edici emredici)
- Liberal stil (hoşgörülü, serbest bırakma)
- Demokratik stil (katılımcı, paylaşımcı)

Antrenörler kesin olarak bunlardan birinin içine girmeseler de bunlardan birinin içine girmeye veya kendilerine temel almaya daha eğilimlidirler.

#### ***Otoriter Stil***

Otoriter stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü antrenörlerinin kumandalarına ve emirlerine yanıt vermektir. Antrenör bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü sporculara ne yapılacağını söylemektir. Sporcunun rolü ise bunu dinlemek, anlamak ve itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen antrenördedir ve sporcular edilgen konumdadırlar. Antrenör sahip olduğu kontrolü sporcularına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptir. Sporculara ve insanlara pek güven

duymaz. Onun için yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşerler (59).

### ***Liberal stil***

Oldukça az karar almaya çalışırlar. Bu stili benimseyen antrenörler çok az talimat verirler ve aktiviteleri organize etmede çok az kural ortaya koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkça her şeye karışmazlar. Bu antrenörlük stilini benimseyenler demokratik antrenörlük stilin de ötesinde serbesiyetçi bir anlayışla takımlarını ve sporcularını yönetirler. Antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede kuralcı değil hoşgörülü tavırlar sergilerler (66).

### ***Demokratik stil***

Bu antrenörlük stilini kendilerine temel alanlar alınacak kararları sporcularla paylaşırlar. Demokratik stili benimseyen antrenörler gençlerin kararlar almayı öğrenmeden sağlıklı birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar. Sporcularına yardımcı olmada onların gelişimleri üzerinde etkili olarak liderlik becerilerini öğretmede görev sorumluluğuna sahiptirler. Ne diktatörlüğü ne de kayıtsızlığı benimserler. Kendileriyle ilgili olarak olumsuz kaygılara sahip değildirler. Kontrolü yavaş yavaş sporculara yönlendirmeye kaydırma anlayışı içinde hareket ederler. Sporcuların kendi yaşamlarıyla ilgili sorumluluklarını üstlenmede yardımcı olmaya çalışırlar (59).

Demokratik stil özetle;

- ✓ Alınan kararlar sporcularla paylaşılır
- ✓ Gerekli, yerinde bir eğitim-öğretim hakimdir
- ✓ Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşünülür
- ✓ Sporcuların özgürlüğüne önem verir
- ✓ Öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar
- ✓ Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar
- ✓ Diktatörlüğü de liberalliği de benimsemezler
- ✓ Kendileri ve bilgileriyle ilgili aşırı kaygı ve şüphe içerisinde değildirler (67).

## 2.7. ANTRENÖR VE LİDERLİK

Genel manada antrenörlük; sporcu, spor yöneticileri, medya, seyirci ve antrenör arasındaki etkileşime dayanan basit ve özel olarak sporcu, spor ve antrenör arasındaki etkileşimle şekillenen hem bilim, hem de sanat özelliği taşıyan bir meslek olarak tanımlanabilir (59).

Buna göre bir teknisyen olarak antrenör alanı ile ilgili gerekli bilgilere sahip ve bu bilgileri bilimin ışığında takımın başarısı için kullanarak, spor becerileri ve stratejileri ile birleştirerek farklı mizaçtaki insanlara uygulayabilen kişi olarak değerlendirilebilir. Bu özelliklerinin yanında antrenör iyi bir organizatör, etkili lider, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını, yeterliliğini kazandıran eğitimcide olması gerekir (60).

Antrenörlük, takım üyelerinin görevlerini başarma doğrultusunda onları yönetme ve koordine etmede etkinin zora dayanmayan kullanımı şeklinde tanımlanırken, pedagojik açıdan, oyuncunun en yüksek performansı yakalaması için verilen eğitim; psikolojik açıdan ise, yeteneğin gelişimini etkileyen kısıtlı bir yöntem; fizyolojik açıdan da vücuttaki iç ve dış yapı değişikliklerini yerine getirmek için yeteneği geliştiren tepki olarak açıklanmaktadır (61).

Liderlik açısından antrenörlük ise, bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitimi yöneticisi ve bu amaca doğru sporcularına zekice yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (62).

Bu özelliklerden hareketle, antrenörün takım performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalarda etkili antrenörün: “başarılı performans ortaya koyabilen veya sporcularından olumlu psikolojik tepkiler alabilen” antrenör olduğu belirtilmiştir<sup>108</sup>. Sporcuların fiziksel performansları yanında psikolojik olarak iyi olma hallerini de etkileyebilen antrenör, sporcuların kişisel ve bireysel ihtiyaçlarına cevap vermeye de hazır olmalıdır. Bu nedenle teknik ve sportif bilgi ve becerilerine ek olarak etkili antrenörlerin sporcularının yaşamlarında birçok rolü de oynaması gerekebilir. Liderlik, arkadaşlık, öğretmenlik, rol modeli, psikologluk/danışmanlık veya akıl hocalığı bu roller arasında sayılabilir (63).

Bu roller itibarı ile spor alanında da antrenörün liderlik becerileri, sporcu iletişimde, motivasyon arttırmada, öğretilmeye çalışılan kondüsyonel, koordinatif, teknik, taktik ve psikolojik becerilerde önemini açıkça ortaya koyar (59).

Bu nedenle, başarılı antrenör, etkili liderlik becerileri sergilemeli ve gösterdiği bu beceriler sporcuların fiziksel, teknik, taktik ve psikolojik performanslarını kolaylaştırıcı olmalıdır. Etkili liderlik becerilerine sahip antrenörlerle çalışan takımların, başarı ve yüksek performans yakalamaları daha olası bir durumdur (64). Fakat, günümüzde birçok antrenör yüksek düzeyde yöneticilik yaparken, düşük düzeyde liderlik ortaya koymaktadır (65).

Dolayısı ile sezon içinde gerçekçi hedefler belirleyip oyuncularını bu hedeflere motive eden, takım moralini yükselten, uyguladığı programları genişletme ve ilerletme özellikleri gösteren antrenörlerin gerçek liderlik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir (65).

## **2.8. İSTANBUL SPOR ETKİNLİKLERİ VE İŞLETMECİLİĞİ TİCARET A.Ş. (SPOR A.Ş.),**

İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret A.Ş. (Spor A.Ş.), 1989 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin iştirak şirketi olarak İstanbul halkının fiziksel ve ruhsal sağlığını güçlendirmek ve yeteneklerini geliştirmek için spor tesislerinden yararlanmalarını ve spor etkinliklerine aktif olarak katılımlarını öncelemiştir. Gerekli tesis ve sosyal tesisleri yapmak, yaptırmak ve işletmek; sporun her dalında ulusal ve uluslararası nitelikte bilimsel, teknik, eğitsel, sportif, turistik, kültürel, her türlü yarışma, festival, sergi, gezi, kamp, konferans, seminer, kurs gibi organizasyonlar düzenlemek; araştırma ve eğitim çalışmaları yapmak amacıyla kurulmuştur. Bu amaç doğrultusunda faaliyet gösterdiği 22 yıl içerisinde özellikle spor tesisi işletmeciliği, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi konularında önemli tecrübeler edinmiştir. 1990 yılında 3 spor tesisi ile faaliyetlerine başlayan, 1994'te 5, 1999'da 11, 2004'te 14, 2008 yılında 27 spor tesisine ulaşan işletmecilik, faaliyetlerini 2011 itibarıyla 33 modern spor tesisinde sürdürmektedir. 26 farklı branşta akademik eğitmen kadrosu ve tecrübeli personeliyle yılda yaklaşık 5 milyon insana hizmet vermektedir ([www.sporas.com](http://www.sporas.com)).



### 2.8.1. Spor A.Ş. Misyon, Vizyon ve İlkeleri

**Misyon :** Spor sevgisini ve bilincini kazandırmak amacıyla spor yapma alışkanlığını kitlelere yaymak,

**Vizyon:** Sektöründe öncü, toplumun yaşam kalitesini ve memnuniyetini artırmak yolunda verdiği spor hizmetleri ile lider olmak.

#### **İlkeler:**

1. Adil Olmak
2. Şeffaf Olmak
3. İlerleme Odaklı Olmak
4. Yenilikçi Olmak
5. Yüksek Kalite Anlayışı İle Hizmet Vermek
6. Paydaşlarıyla İşbirliği İçinde Olmak
7. Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olmak
8. Sürdürülebilir yüksek kalitede spor hizmetleri sunmak.

Şirket bu kapsamda kentin sosyal yaşam kalitesinin yükseltilmesi hedefiyle işlettiği tüm spor tesislerinde kent sakinlerinin çağdaş koşullarda düzenli ve bilinçli spor yapmasına yönelik yaygın ve çeşitli imkânlar sunarken Türk sporuna modern bir alt yapı ve yeni sporcular kazandırmada da önemli adımlar atmaktadır.

12 olimpiik standartlarda yüzme havuzu, 14 kapalı salon, 25 fitness salonu, 17 step-aerobik salonu, 16 Uzakdoğu sporları salonu, 37 halı saha ve 21 tenis kortu ve bir buz pateni pistini bünyesinde barındıran 28 spor tesisinin yanı sıra İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından 31 ilçede 120 ilköğretim ve lise okulunun bahçesine inşa edilen 120 spor salonunda yüz binlerce öğrenci ve çevre halkına hizmet verilmektedir.

Yine bu bağlamda bir sosyal sorumluluk projesi olarak 2008 yılı Ağustos ayında hayata geçirilen “Ücretsiz Spor Projesi” kapsamında özellikle ev hanımları, emekliler ve öğrenciler gibi aktif çalışma hayatı dışında bulunan toplum kesimlerini, şirketin işlettiği spor tesislerinde hafta içi 8 ayrı branşta spor yapma imkânına

kavuşmuştur. Projenin başladığı tarihten bu güne kadar 522.594 kişiye toplam 2.338.219 seans hizmet verilmiştir.

Diğer taraftan 2020 Olimpiyat Oyunları'nı İstanbul'a kazandırmayı hedefleyen İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Spor A.Ş. ilgili partnerleriyle beraber bu hedef doğrultusunda uluslararası spor organizasyonlarının İstanbul'da gerçekleştirilmesi için de yoğun çaba sarf etmektedir. Kültürden sanata, siyasetten çevreye birçok önemli uluslararası etkinlik ve toplantıya ev sahipliği yapan ve 2010 Avrupa Kültür Başkenti seçilen İstanbul, son yıllarda uluslararası sportif organizasyonlar alanında da uluslararası camiada etkinliğini artırmaktadır. Bu bağlamda satrançtan karateye, kürekten yelkene, atletizmden masa tenisine farklı dallarda gerçekleştirdiği onlarca uluslararası organizasyon sayesinde kazandığı bilgi birikimi ve organizasyon kabiliyeti ile öne çıkan Spor A.Ş., önümüzdeki yıllarda daha etkin rol oynayacaktır.

İstanbul'un 2020 Olimpiyat Oyunları'na ev sahipliği hedefine yapabileceği en büyük katkıyı yapmak için çalışan Spor A.Ş. organizasyonunu gerçekleştirdiği, Türkiye'nin ve İstanbul'un tanıtımında özel bir öneme sahip Kıtalararası İstanbul Avrasya Maratonu, Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği (IAAF) tarafından 2008 yılında Amsterdam, Tokyo, Prag, Roma gibi dünyanın tanınmış şehir maratonlarıyla birlikte "Silver Road Race" kategorisine alınmış ve bu statüsünü 2009 yılında da devam ettirmiştir. Yine bu bağlamda 2010 Dünya Basketbol Şampiyonası, 2010 Avrupa Gençler-Yıldızlar Masa Tenisi Şampiyonası, 2011 Dünya Okçuluk Kupası, 2012 Dünya Salon Atletizm Şampiyonası ve 2012 Dünya Kısa Kulvar Yüzme Şampiyonası'nın İstanbul'da gerçekleştirilecek olması, bu hedef doğrultusunda atılmış önemli adımlardır (79).

### 3. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmada, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Spor A.Ş.'de çalışan antrenörlerin liderlik tutum davranışları değerlendirilmesi adına betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2013-2014 yılında İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Spor A.Ş.'de çalışan 356 antrenör oluşturmaktadır. Bu amaçla örneklem olarak toplam 230 antrenör araştırmaya dahil edilmiştir.

#### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan iki adet anketten bir tanesi antrenörlere uygulanmıştır, bu anket 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde antrenörlerin demografik özelliklerini yansıtan yaş, eğitim ve profesyonel antrenörlük süresine ilişkin sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise, antrenörlerin gerçek liderlik davranışını yansıtan toplam 5 boyut ve 40 sorudan oluşan ve Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen Sporda Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5 li likert ölçeğinde 1 den 5 e doğru uzanan hiçbir zaman, nadiren, ara sıra, sık sık ve her zaman seçenekleri ile tanımlanmıştır.

**Tablo 3.1.** Ankete İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

| Konu                      | Madde sayısı | Cronbach alpha |
|---------------------------|--------------|----------------|
| Spor İçin Liderlik Ölçeği | 40           | .823           |

Cronbach Alpha değerleri sosyal bilimler için 0,70 in üzeri kabul edilir. Dolayısıyla bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (42).

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada toplanan veriler SPSS 16.0 paket programında değerlendirmeye alınmış ve verilerin analizi için, tanımlayıcı istatistikler yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, değişkenlerin parametrik olup olmadıklarını öğrenmek için Kolmogrov-Smirnov testi uygulanmış, çalışmada yer alan hipotezlerin testinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın belirlenmesi için bağımsız t-testi, one way anova ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

## 4. BÖLÜM: BULGULAR

**Tablo 4.1.** Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım Tablosu

| Antrenörlere İlişkin Demografik Özellikler |                   | Sayı       | %            |
|--|-------------------|------------|--------------|
| Yaş  | 21-30 yaş         | 159        | 69.1         |
|  | 31-40 yaş         | 71         | 30.9         |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Cinsiyet                                   | Bayan             | 71         | 30.9         |
|  | Erkek             | 159        | 69.1         |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Branş                                      | Basketbol         | 50         | 21.7         |
|  | Vücut Geliştirme  | 7          | 3.0          |
|  | Futbol            | 63         | 27.4         |
|  | Karate            | 13         | 5.7          |
|  | Tenis             | 10         | 4.3          |
|  | Voleybol          | 45         | 19.6         |
|  | Yüzme             | 42         | 18.3         |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Gelir                                      | 950 TL ve Daha az | 14         | 6.1          |
|  | 951-1500 TL       | 6          | 2.6          |
|  | 1501-2000 TL      | 4          | 1.7          |
|  | 2001-2500 TL      | 185        | 80.4         |
|  | 2501-3000 TL      | 10         | 4.3          |
|  | 3001 TL ve Üzeri  | 11         | 4.8          |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Medeni Durum                               | Evli              | 133        | 57.8         |
|  | Bekar             | 94         | 40.9         |
|  | Ayrı Yaşıyor      | 3          | 1.3          |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Çocuk Sayısı                               | Yok               | 118        | 51.3         |
|  | 1 Tane            | 66         | 28.7         |
|  | 2 Tane            | 32         | 13.9         |
|  | 3 Tane            | 14         | 6.1          |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Eğitim Durumu                              | Ön Lisans         | 8          | 3.5          |
|  | Lisans            | 216        | 93.9         |
|  | Lisans Üstü       | 6          | 2.6          |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Antrenörlük Yılı                           | 0-5 Yıl           | 164        | 71.3         |
|  | 6-10 Yıl          | 60         | 26.1         |
|  | 11 Yıl ve Üzeri   | 6          | 2.6          |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Geçmişteki Sporculuk Düzeyi                | Amatör            | 149        | 64.8         |
|  | Profesyonel       | 71         | 30.9         |
|  | Milli             | 10         | 4.4          |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| Antrenörlük Düzeyi                         | Amatör            | 182        | 79.1         |
|  | Profesyonel       | 44         | 19.1         |
|  | Milli             | 4          | 1.7          |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |
| İkinci İş                                  | Var               | 35         | 15.2         |
|  | Yok               | 135        | 84.8         |
|  | <b>Toplam</b>     | <b>230</b> | <b>100.0</b> |

Araştırmaya katılan antrenörlerin %69.1 (159) i 21-30 yaş aralığında, %30.9 (71) u 31-40 yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılan antrenörlerin %30.9 (71) u kadın, %69.1 (159) i ise erkektir.

Araştırma kapsamına alınan antrenörlerin %21.3 (49) ü basketbol, %27.4(63) ü futbol, %19.6(45) sı voleybol, %5.7(13) si karate, %4.3(10) ü tenis, %3(7) ü tenis, %18.3(42) ü ise yüzme branşlarında eğitim vermektedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin %6.1(14) inin aylık ortalama geliri 950 tl ve daha az, %2.6(6) sının 951-1500 TL aralığında, %1.7(4) sinin 1501-2000 TL aralığında, %80.4(185) ünün 2001-2500 TL aralığında, %4.3(10) ünün 2501-3000 TL aralığında, %4.8(11) inin aylık ortalama geliri de 3001 TL ve daha fazladır.

Araştırma kapsamına alınan antrenörlerin %57.8(133) i evli, %40.9(94) u bekar ve %1.3(3) ü eşlerinden ayrı olarak yaşamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan antrenörlerin %51.3(118) ü çocuk sahibi değilken %28.7(66) si bir tane, %13.9(32) u iki tane, %6.1(14) i üç çocuğa sahiptir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin %3.5(8) i ön lisans, %93.9(216) u lisans ve %2.6(6) sı lisansüstü mezundur.

Araştırmaya katılan antrenörlerin %71.3(164) ü 0-5 yıl aralığında antrenörlük görevi yapıyorken, %26.1(60) i 6-10 yıl aralığında, %2.6(6) sı 11 yıl ve üzeri süredir antrenörlük yapmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan antrenörlerin %64.8(149) i geçmişte amatör olarak spor yaparken, %30.9(71) u geçmişte profesyonel sporcu, %4.4(10) ü ise geçmişte milli sporcu düzeyindedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük düzeyleri ise %79.1(182) i amatör, %19.1(44) i profesyonel ve %1.7(4) si milli antrenör şeklindedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin %15.2(35) si antrenörlük dışında bir meslekle daha uğraşırken %84.8(135) i sadece antrenörlük yapmaktadır.

**Tablo 4.2.** Antrenörlerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Bağımsız T Testi

| Cinsiyet | N   | $\bar{x}$ | s     | t     | P    |
|----------|-----|-----------|-------|-------|------|
| Erkek    | 159 | 132.13    | 14.51 | -.423 | .673 |
| Bayan    | 71  | 132.92    | 12.59 |       |      |

Araştırmaya katılan erkek antrenörlerin liderlik tutum puanları ortalaması 132.13 standart sapmaları 14.51, bayan antrenörlerin liderlik tutum puanları ortalaması 132.92 standart sapması ise 12.59 olarak hesaplanmıştır. Tutum puanları ortalamaları arasındaki farklılığı incelemek için Uygulanan bağımsız t testi değeri  $t=-.423$  ve  $p\_değeri=.673$  olarak bulunmuştur. Hesaplanan  $p\_değeri$  anlamlılık düzeyi olarak alınan  $\alpha=.05$  değerinden büyük olduğu için, antrenörlerin cinsiyetlerine göre liderlik tutum puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma yoktur diyebiliriz ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.3.** Antrenörlerin Yaşlarına Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin One-Way ANOVA Testi

| Yaş       | N   | $\bar{x}$ | s     | F     | P    |
|-----------|-----|-----------|-------|-------|------|
| 21-30 yaş | 159 | 138.55    | 12.10 | 4.244 | .006 |
| 31-40 yaş | 71  | 146.89    | 14.37 |       |      |

Araştırmaya katılan antrenörlerin yaşlarına göre liderlik tutumlarındaki farklılaşma incelendiğinde, 31-40 yaş arası antrenörlerin 21-30 yaş arası öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek tutum farklılığına sahip olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4.4.** Antrenörlerin Görev Sürelerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Değişken           | Görev Süresi    | N=230 | $x\pm ss$    | f    | p    | Tukey |
|--------------------|-----------------|-------|--------------|------|------|-------|
| Liderlik Tutumları | 0-5 Yıl         | 164   | 133.52±13.72 | 6,26 | .000 | 3>1   |
|                    | 6-10 Yıl        | 60    | 127.98±11.84 |      |      |       |
|                    | 11 Yıl ve Üzeri | 6     | 149.52±25.98 |      |      |       |

Araştırmaya katılan antrenörlerin yaşlarına göre liderlik tutumlarındaki farklılaşma incelendiğinde, 11 yıl ve üzeri antrenörlük yapan antrenörlerin liderlik tutumlarındaki farklılaşma, 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası antrenörlük yapan antrenörlere göre anlamlı oranda daha yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4.5.** Antrenörlerin Eğitim Düzeylerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Değişken           | Eğitim Durumu | N=230 | $\bar{x}\pm ss$ | f    | p    | Tukey      |
|--------------------|---------------|-------|-----------------|------|------|------------|
| Liderlik Tutumları | Ön Lisans     | 8     | 141.75±4.72     | 5.35 | .005 | 3>1<br>2>1 |
|                    | Lisans        | 216   | 127.98±14.00    |      |      |            |
|                    | Lisans Üstü   | 6     | 149.52±4.03     |      |      |            |

Araştırmaya katılan antrenörlerin eğitim düzeylerine göre liderlik tutumlarındaki farklılaşma incelendiğinde, ön lisans ve lisans üstü mezunu antrenörlerin liderlik tutumlarındaki farklılaşma, lisans mezunu antrenörlerden anlamlı oranda daha yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4.6.** Antrenörlerin Geçmişteki Sporculuk Düzeylerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Değişken           | Sporculuk Durumu | N=230 | $\bar{x}\pm ss$ | f    | p    |
|--------------------|------------------|-------|-----------------|------|------|
| Liderlik Tutumları | Amatör           | 149   | 132.05±14.02    | 0,54 | .582 |
|                    | Profesyonel      | 71    | 132.43±12.62    |      |      |
|                    | Milli            | 10    | 136.37±20.98    |      |      |

Araştırmaya katılan antrenörlerin geçmişteki sporculuk düzeylerine göre liderlik tutumlarındaki farklılaşma incelendiğinde, amatör, profesyonel yada milli düzeyde sporculuk geçmişi olan antrenörlerin liderlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.7.** Antrenörlerin Geçmişteki Antrenörlük Düzeylerine Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Değişken           | Antrenörlük Düzeyi | N=230 | $\bar{x}\pm ss$ | f    | p    | Tukey |
|--------------------|--------------------|-------|-----------------|------|------|-------|
| Liderlik Tutumları | Amatör             | 182   | 132.97±14.09    | 2.71 | .038 | 3>2   |
|                    | Profesyonel        | 44    | 128.93±11.49    |      |      |       |
|                    | Milli              | 4     | 143.00±24.24    |      |      |       |



Araştırmaya katılan antrenörlerin geçmişteki antrenörlük düzeylerine göre liderlik tutumlarındaki farklılaşma incelendiğinde, milli düzeyde antrenörlük yapan antrenörlerin tutum puanları profesyonel düzeyde antrenörlük yapan antrenörlerden anlamlı oranda daha yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4.8.** Antrenörlerin Branşlarına Göre Liderlik Tutumlarındaki Farklılaşmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Değişken           | Antrenörlük Düzeyi | N=230 | $\bar{x}\pm ss$ | f    | p    |
|--------------------|--------------------|-------|-----------------|------|------|
| Liderlik Tutumları | Basketbol          | 50    | 134.64±13.91    | .950 | .460 |
|                    | Futbol             | 63    | 133.17±15.51    |      |      |
|                    | Voleybol           | 45    | 132.62±15.44    |      |      |
|                    | Karate             | 13    | 126.92±09.74    |      |      |
|                    | Tenis              | 10    | 126.20±20.98    |      |      |
|                    | Vücut Geliştirme   | 7     | 132.40±12.97    |      |      |
|                    | Yüzme              | 42    | 131.40±10.08    |      |      |

Araştırmaya katılan antrenörlerin branşlarına göre liderlik tutumlarındaki farklılaşma incelendiğinde, antrenörlerin branşlarına göre liderlik tutumlarında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

## 5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. TARTIŞMA

Belirli sayıda insanı bir amaç etrafında toplayabilme ve onları harekete geçirme olarak tanımladığımız liderlik kavramı, hayatımızın birçok alanında olduğu gibi, spor hayatında da önem kazanan konuların başında gelmektedir. İş hayatında farklı kavramlarla ifade edilen liderlik olgusu, spor hayatının birçok alanında da farklı şekillerde isimlendirilebilmektedir. Bunlardan biri de antrenörlüktür. Tüm sporlarda, sporcuyu eğiten, yetiştiren ve çalıştıran kişi olarak karşımıza çıkan, sporcuları motive eden, moral kazandıran ve daha birçok lider özelliği taşıması beklenen antrenörlerin davranışlarının analiz edilmesi, hem izleyicisi konumundaki ve kendisiyle aynı amacı güden sporcularının başarısında ve hem de kendi bireysel başarısının ortaya konmasında bize yol göstermektedir.

Bu araştırmada liderlik özelliklerinin tespitine yönelik olarak birçok çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Sporda Liderlik Ölçeği kullanılmış ve 230 antrenöre uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan antrenörlerin %30.9(71) u kadın, %69.1(159) i ise erkektir.

Araştırma kapsamına alınan antrenörlerin %21.3 (50) ü basketbol, %27.4(63) ü futbol, %19.6(45) sı voleybol, %5.7(13) si karate, %4.3(10) ü tenis, %3(7) ü vücut geliştirme, %18.3(42) ü ise yüzme branşlarında eğitim vermektedir (Tablo 4.1).

Araştırmaya katılan antrenörlerin cinsiyetlerine göre liderlik tutumları arasındaki farklılaşma incelenmiş ve anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.2). Toplumumuzda cinsiyet eşitliği gerçekten önem verilen ve saygı duyulan bir konu durumundadır. Bu saygı ve mesleki becerinin kadın ve erkek antrenörlerin liderlik tutumları arasındaki farkı en aza indirmiş olduğu düşünülebilir.

Antrenörlerin yaşlarına göre liderlik tutumları arasındaki farklılaşma incelenmiş ve 31-40 yaş arasındaki antrenörlerin sahip oldukları puanların diğer yaş grubuna göre anlamlı oranda daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.3).

Yaş arttıkça liderlik tutumlarının artması durumu, yaş ve öğrenilen bilginin artışı şeklinde açıklanabilir. Antrenörler yaşları ilerledikçe daha fazla özgüven kazanmakta, bunun yanı sıra sporcu psikolojisini daha iyi anlamakta ve teknik anlamda da kendilerini daha yeterli görmektedir. Tüm bu etkenler iki yaş grubu arasındaki farkın sebebi olarak düşünülebilir.

Yaşa paralel olarak antrenörlerin meslekteki görev sürelerine göre liderlik tutumları arasındaki farklılaşma incelendiğinde, 11 yıl ve üzeri görev süresine sahip antrenörlerin 0-5 Yıl arası ve 6-10 yıl arası antrenörlere göre anlamlı oranda daha yüksek puana sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.4).

Antrenörlerin meslekteki çalışma süreleri deneyim kazanma açısından önemli ölçütler arasında yer almaktadır. Günümüzde hem bireysel hem de takım sporlarında görev alan antrenörlerden daha çok deneyimli antrenörlerin görev yaptıklarını görmekteyiz. Bununla birlikte daha genç dinamik ve başarıya susamış antrenörler de başarılı olabilmektedir.

Antrenörlük süresinin uzadıkça meslekteki birikimin artması ve farklı sporcu ve kulüplerle çalışmış olmak antrenörlerin liderlik tutumlarının daha yüksek olmasına sebep olarak gösterilebilir.

Eğitim düzeylerine göre antrenörlerin liderlik tutumları arasındaki farklılaşma incelendiğinde, lisans üstü ve ön lisans mezunu antrenörlerin lisans mezunu antrenörlerden daha yüksek puanlara sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.5).

Eğitim bireyin gelişimi için en önemli faktörlerden biri olup antrenörlük branşı içinde büyük önem teşkil etmektedir. ön lisans mezunlarının lisans mezunu antrenörlerden daha yüksek liderlik tutumuna sahip olmaları onların geçmiş tecrübeleri ve meslekteki kariyerleriyle ilişkili olabilir. Yine aynı durum lisansüstü eğitim seviyesine sahip antrenörler içinde geçerlidir.

Antrenörlerin sahip oldukları belgeler değil, önemli olan yaptığı çalışmalarla kendisini donanımlı hale getirerek sahip olduğu donanımlarına daha fazlasını katmalı ve günümüz çağına ayak uydurmalıdır. Teknolojinin tüm kaynaklarından azami

oranda faydalanarak, bu sayede ülkemizde ya da dünyadaki gelişmeleri yakından takip edecek, onları kendi sporcularına uygulama şansı bulacaktır.

Antrenörlerin geçmişteki sporculuk düzeylerine göre liderlik tutumları arasındaki farklılaşma incelendiğinde, geçmişte amatör, profesyonel ve milli düzeyde sporculuk kariyerine sahip antrenörlerin liderlik tutumları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır (Tablo 4.6).

Araştırmaya katılan antrenörlerin büyük çoğunluğunun antrenörlüğe başlamadan önce sporla uğraştıkları görülmüştür. Bu durum antrenörün sporcuyla daha etkili çalışmasını ve en üst düzeyde faydalanmayı sağlayacaktır. Sporculuk hayatında yaşadığı deneyimleri sporcusuyla paylaşarak, onun yapacağı hataları önceden görme şansını verecektir. Bu doğrultuda spor yapmış antrenörlerin yapmayanlara oranla daha etkili ve daha başarılı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Spor geçmişi her ne kadar antrenörlüğe başlama da etkili olsa da bu sonuçlara bakıldığında spor kariyerinin antrenörlerin liderlik özelliklerinde farklılaşmaya pek fazla sebebiyet vermediği görülmektedir. Bununla birlikte antrenörlüğün başlı başına bir kariyer olması ve sporculuktan çok ayrı tutulması yine bu sonuca etki eden başka bir neden olarak vurgulanabilir.

Aynı antrenörlerin günümüzde sahip oldukları antrenörlük pozisyonlarına bakılarak liderlik tutumları arasındaki farklılaşma incelendiğinde, milli düzeyde antrenörlük yapan antrenörlerin profesyonel düzeyde antrenörlük yapan antrenörlere göre anlamlı oranda daha yüksek liderlik tutum puanına sahip olduğu belirlenmiştir. Profesyonel ve amatör antrenörlerin liderlik tutumları arasında ise anlamlı farklılık bulunamamıştır (Tablo 4.7).

Seviye olarak milli takımlarda sporcu çalıştırmak bir antrenörün gelebileceği en yüksek noktadır. Bunun yanı sıra milli takım düzeyinde sporcu çalıştıran antrenörlerin belli seviyeye ulaştığı varsayılır. Tüm bu kişisel gelişimi kanıtlayan unsurlara bakıldığında bu sonucun ortaya çıkmasının olağan olduğunu söylemek mümkündür.

Çalıştırdıkları sporcuların branşlarına göre antrenörlerin liderlik tutumları arasındaki farklılaşma incelenmiş ve branşlarına göre antrenörlerin liderlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 4.8).

Spor branşları genel olarak bireysel ve takım sporları olarak ayrılmaktadır. Ancak araştırmamızda her iki gruptan antrenör bulunmasına rağmen aralarında fark bulunmaması, örneklem grubundaki antrenörlerin liderlik tutumlarının genel olarak eğitim seviyesine, antrenörlük düzeyine göre değiştiğini, branşın bu konuda pek etkisinin olmadığını göstermektedir.

## 5.2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma sonucunda, antrenörlerin liderlik tutumlarına cinsiyet, geçmişteki sporculuk kariyeri ve antrenörlük yapılan branş değişkenlerinin etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Antrenörlük liderlik tutumlarına yaş, meslekteki görev süresi, eğitim ve antrenörlük pozisyonu değişkenlerinin etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Tüm özellikler göz önünde bulundurulduğunda antrenörlerin liderlik tarzları çalıştıkları takımdaki sporcuların özelliklerine ve diğer dış etkenlere göre değişebilmektedir. Bu yüzden antrenörün sahip olduğu liderlik tarzı için iyi yada kötü şeklinde ayırım yapmak doğru olmayacaktır. Önemli olan antrenörlerin sahip oldukları liderlik tarzlarını bilmeleri ve sporcularının özelliklerine göre liderlik tarzlarında değişiklik yapabilmeleridir.

Bu sonuçlar doğrultusunda araştırma sonucu olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Antrenörlerin liderlik tutumları, durumsal değişkenlere bağlı olarak değerlendirilmeli ve tek bir liderlik tarzının geçerli olmadığı düşüncesi, hem kulüp hem de yönetim kurulu seviyesinde değerlendirilmelidir.
- Antrenörlerin ve onun izleyicisi konumundaki sporcuların kişilik özellikleri ve kişisel farklılıkları dikkate alınmalıdır.

- Fazlaca üzerinde durulmayan bir konu olan güven konusu, sporda liderlikle ilgili çalışmalarda dikkate alınmalı, kulüplere güven, antrenöre güven ve diğer sporculara güven kavramlarına vurgu yapılmalıdır.
- Kulüplerde mutlaka yönetim kurulu ile takım arasındaki uyumlu çalışmayı sağlamak için profesyonel spor yöneticileri istihdam edilmelidir.
- Uzun vadeli başarı isteyen kulüpler, bu tür başarıların ancak ve ancak doğru yapılaşmış bir yönetim organizasyonunun altında, takımın başına getirilecek antrenörün seçiminde, bu antrenörün profesyonel spor yöneticileri vasıtasıyla yönetim ile ilişkisinin uyumlu bir biçimde ilerlemesinde ve en sonunda da kulübün hedefleri doğrultusunda doğru oyuncu seçimi ile mümkün olacağını bilmelidirler.
- Araştırmacılar, bu çalışmayı yeni değişkenler ekleyerek geliştirmeli ve kulüplere, antrenörlere, sporculara mutlaka tavsiyelerde bulunmalıdırlar.

## KAYNAKLAR

1. Yakut, F. (2003). *Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 521-528). İzmit: Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.
2. Arıkan, S. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara:Nobel Yayıncılık.
3. Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, Çev: Vedat Üner, Rota Yay, İstanbul.
4. Bass, B.M. (2004). *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership: "Theory, Research and Managerial Applications"* , Newyork:Free Press.
5. Zel, U. ve Özkarahan, B. (2002). *Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştiremediklerimizden Misiniz?*, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, Antalya, 23-25 Mayıs 2002.
6. Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
7. KUTLU, Merih: "Liderlik Bir Sosyal Kalitedir", [www.merih.net/m2/lid/liderinx.htm](http://www.merih.net/m2/lid/liderinx.htm) (Erişim Tarihi:21.05.2014).
8. Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Avcıol Yayınları.
9. Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Ampirik Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
10. Altılar, N. (2002). *İçimizdeki Lider*, 1. Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
11. Akar, [www.kho.edu.tr](http://www.kho.edu.tr), (Erişim Tarihi:21.05.2014).
12. Kılınç, T. (1996). *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:25, S:2 Kasım 1996, ss.67-108.

13. Zaleznik, A. (1999). *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır? Leadership (Liderlik)*, (Çev: Meral Tüzel), İstanbul: Harvard Business Rewiev Pub.
14. Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü.
15. Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. Bolu: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
16. Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). *Toplum, Devlet ve Yerel Yönetimler*, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, sayı:31.
17. Bakan, İ. (2008). *Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, KMU İİBF Dergisi, Yıl:10, Sayı:14, Haziran 2008.
18. Ertan Kantos Z., (2011). *Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme*, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı:1, Haziran 2011.
19. Eren, E.: 2010, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
20. Takala, J. (1999). *Global Estimates of Fatal Occupational Accidents, Special Supplement*, ILO–CIS Bulletin, No: 1, Vol: 13.
21. Sökmen, A. (2010). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
22. Can, H. (2006). *Örgütsel Davranış*, (1. Baskı). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
23. Bennet, T. and Percy, P. (1994). "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire", Educational & Psychological Measurement, Vol. 54(3), ss. 44.



24. Paksoy, M. (2002). “*Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*”, İşletme Fak. No: 282, İstanbul.
25. Conger, A. (1999). “*Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Stream Of Research*”, Leadership Quarterly, 10, pp. 145–70.
26. Demir, H. ve Okan, T. (2008). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*, Yönetim Dergisi, Yıl: 19, Sayı:61, Ekim 2008, ss.72-90.
27. Tepper, B.J. and Percy, P. M. (2004). *Further Assessment of The Structure of Hinkin and Schriesheim's Measures of Interpersonal Power, Educational and Psychological Measurement*, 57, 505-514.
28. Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
29. Hartog, D. and Muijen, J.J. (1997). “*Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(1), pp.19-34.
30. Nur, Y.A. (1998). *Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was*, Business Horizons, July-August 1998, pp.19-26.
31. Hater, J. J. and Bass, B.M. (1998). “*Supervisor’s Evaluation and Subordinates*”, Management Communication Quarterly, Journal of Applied Psychology, Vol 73(4), 695-702.
32. Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill.
33. KHO, (1997). *Çağdaş Organizasyonlarda Başarılı, Yaratıcı Liderlik*, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi, Ankara.
34. Cafoğlu, Z. (1997). “*Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim*”, 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
35. Çomak, N. (1997). “*Liderin Etkili Dil Kullanımı ve Söylemi*”, 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt:1, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

36. Guesst, R. H.; Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1986). *Organizational Change Through Effectives Leadership*, Prentice Hall, New Jersey.
37. Özçer, S. (1988). *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, MPM Yayınları, Ankara.
38. Jordan, D.J. (1996). “*Leadership Styles*”, *Camping Magazine*, Vol.68, Number 4.
39. Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
40. Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior, Prentice Hall International Edition*, USA.
41. Shetty, Y.K. (1978). “*Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis*”, *Journal of Management Studies*, Vol.15, No.2.
42. Arseven, A. (2000). *Alan Araştırma Yöntemi*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
43. Şişman, M., Turan,S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
44. İmamoğlu, F. ve Ekenci, G. (1998). *Spor işletmeciliği*. Ankara: Alp Ofset Matbaacılık.
45. Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul:Remzi Yayınevi.
46. Loh, J.M. (1996). “*bir yüksek performans kültürü oluşturmak*” *İnsan yönetimi*. İstanbul: Robert H.,rosen(Ed),Mess.
47. Larsson,S.ve Rönnmark,L. (1996). *The concept of charismatic leadership its application to an analysis of social movements and a voluntaryorganization*.Sweden: International Journal Of Public Sector Management, Vol:9,No:7,32-34.
48. Bennis, W.G. ve Nanus, B.(1985). *Leaders: the strategic for taking charge*. New-York: Harper&Row.

49. Baltas, A. (2000). *Değişim içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
50. Yeniçeri, Ö. (2002, Aralık). *Örgütleri etkinleştirme aracı olarak bilgi ve bilgi yönetimi*. İkibinyirmiüç Dergisi, 20,56-64.
51. Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul:Beta Yayınevi.
52. Dengiz, M.(2000). *Takım çalışması teknikleri*. Ankara: Akadey Plus Yayınevi.
43. Özel, M. (1998), *Liderlik Sanatı*, İstanbul: İz Yayıncılık.
54. Doğan O. (2004), *Spor Psikolojisi Ders Kitabı*, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, 2004;109-113.
55. Başer E. (1998), *Futbolda Psikoloji ve Başarı*, Ankara, Sporsal Kuram Dizisi 4, 1998; 13-92.
56. Tavşancıl E. (2002), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
57. Anılır M. (2007), *Basketbol Antrenörlerinin Metaprogramları İle Sporcuları Tarafından Algılanılan Liderlik Nitelikleri Arasındaki İlişki*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
58. Martens R. (1998), *Başarılı Antrenörlük*, (Çeviri: Tuncer Büyükanıt),İstanbul, Beyaz Yayınları.
59. Konter E. (1996), *Bir Liderlik Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
60. Dolaşır S. (2006), *Antrenörlük Etiği ve İlkeleri*. Ankara: Gazi Kitapevi.
61. Erkan M. (2002), *Sporda İletişimin Önemi ve Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi; Haziran.
62. Terry P. (1991), *The Psychology of The Coach- Athlete Relationship*. London: The Crowood Press.

63. Anshel M.H. (2003), *Sport Psychology: From Theory to Practice. 4th ed.* San Francisco: CA: Benjamin Cummings.
64. Konter E. (2004), *Antrenörlük ve Takım Psikolojisi*. Ankara: Palme Yayıncılık.
65. Konter E. (2006), *Spor Psikolojisi El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.
66. Donuk B. (2006), *Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
67. Ulukan M. (2006), *Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü*, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
68. Arıkan, S. v.d. (2001): *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
69. Bons, Pl. (1981): *Leadership In Organizations*, New York: USMA Press.
70. Zel, U. (1995): “*Liderin Rehberlik Rolü, Bir Model Önerisi Ve Uygulama*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
71. Kouzes, M. J. and Posner, Z. B. (1987): “*The Credibility Factor What People Expect of Leaders*”, In TAYLOR R.L. and ROSENBAACH W.E, Editors, *Military Leadership*, San Francisco: Westview Press.
72. Zel, U. (2001): *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
73. Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, 10. Basım, İstanbul: Evrim Yayınevi.
74. İnceoğlu, M. (2000). *Tutum-Algı İletişim*, 3. Baskı, Ankara: İmaj Yayınevi.
75. Morgan, C.T. (1988). (Çev: Arıcı, H ve ark). *Psikolojiye Giriş Ders Kitabı*, 5. Baskı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, (1).
76. Şerif, M. (1985). (Çev: Sandıkçıoğlu İ). *Sosyal Kuralların Psikolojisi*, İstanbul: Alan Yayıncılık.

77. Gürkan, T. (1993). *İlkokul Öğretmenlerinin Tutumları ile Benlik Kavramları Arasındaki İlişki*, Ankara.: Sevinç Matbaası.

78. Sherif, M. (1973). *The Psychology of Social Norms*, New York : Octagon Boks.

79. <http://www.sporas.com>

## **EKLER**

### **EK 1. LİDERLİK TUTUM ANKETİ**

## **EK 1. LİDERLİK TUTUM ANKETİ**

### **SAYGIDEĞER EĞİTİMCİ...**

Bu çalışma verileri bilimsel amaçlara hizmet edeceğinden lütfen isim belirtmeyiniz. Aşağıda “ Kişisel Bilgiler ” bölümünde sizlere sorulan sorulara uygun cevaplar verdikten sonra, her insanın zaman zaman hissedebileceği birtakım durumların maddeler halinde verildiği ifadelerden sizin genellikle hissettiklerinizi tanımlıyor olana (X) koyunuz.

Şimdiden yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Dumlupınar Üniversitesi

Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Lisans Programı

**Zekeriya BEKTAŞ**

### **DEMOGRAFİK BİLGİLER**

1. Yaşınız: ( ) 22 yaş ve altı ( ) 23-30yaş ( ) 31-40yaş ( ) 41 ve Üzeri
2. Branşınız: .....
- 3: Kaç yıldır antrenörlük yapıyorsunuz: ( ) 0-5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl ve Üzeri
4. Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Bayan
5. Eğitim Durumunuz: ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Y.Lisans ( ) Doktora
6. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Ayrı Yaşıyor
7. Evli İseniz Çocuk sayısı: ( ) yok ( ) Bir tane ( ) İki Tane ( ) Üç Tane ( ) Dört ve Üzeri
8. Aylık Gelir Düzeyi: ( ) 950 TL ve daha az ( ) 951-1.500 TL ( ) 1.501-2.000 TL ( ) 2.001-2.500 TL ( ) 2.501-3.000 TL ( ) 3.001 TL ve üzeri
9. Geçmişteki Sporculuk Düzeyiniz? ( ) Amatör ( ) Profesyonel ( ) Milli
10. Şimdiki Antrenörlük Düzeyiniz? ( ) Amatör ( ) Profesyonel ( ) Milli
11. Antrenörlük dışında ikinci bir işte çalışıyor musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır

| <b>SPOR İÇİN LİDERLİK ÖLÇEĞİ ANTRENÖRLÜK YAPARKEN</b>  | <b>Her zaman</b> | <b>Sıklıkla</b> | <b>Ara Sıra</b> | <b>Nadiren</b> | <b>Hiçbir Zaman</b> |
|--|------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------------|
| 1.Sporcularımı kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görmek isterim.                                   |                  |                 |                 |                |                     |
| 2.Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularımın fikrini sorarım.                      |                  |                 |                 |                |                     |
| 3.Sporcularımın kişisel problemlerine yardımcı olurum.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 4.Bir sporcumu iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde överim.                                  |                  |                 |                 |                |                     |
| 5.Yaptığımız sporla ilgi teknik ve taktikleri her sporcuma açıklarım.                                  |                  |                 |                 |                |                     |
| 6.Planlarımı nispeten sporcularımdan bağımsız yaparım.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 7.Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözülmesine yardımcı olurum.                                    |                  |                 |                 |                |                     |
| 8.Sporcularımın hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösteririm.                                      |                  |                 |                 |                |                     |
| 9.Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını alırım.  |                  |                 |                 |                |                     |
| 10.Sporcum iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylerim.  |                  |                 |                 |                |                     |
| 11.Takımdaki işlevimin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlarım.                              |                  |                 |                 |                |                     |
| 12.Davranışlarımla ilgili olarak sporcularıma açıklamalarda bulunmam.                                  |                  |                 |                 |                |                     |
| 13.Sporcularımın kişisel açıdan her yönü ile iyi olmalarını isterim.                                   |                  |                 |                 |                |                     |
| 14.Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuma bireysel olarak öğretirim.                              |                  |                 |                 |                |                     |
| 15.Karar verirken sporcularımın görüşlerini alırım.  |                  |                 |                 |                |                     |
| 16.İyi bir performansından dolayı sporcumun ödüllendirilmesine özen gösteririm.                        |                  |                 |                 |                |                     |
| 17.Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp ona göre plan yaparım.                               |                  |                 |                 |                |                     |
| 18.Sporcularımı, antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik ederim. |                  |                 |                 |                |                     |
| 19.Sporcularıma kişisel yardımlarda bulunurum.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 20.Her sporcuma neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğini açıklarım.                                 |                  |                 |                 |                |                     |
| 21.Sporcularımın kendi hedeflerini belirlemesine izin veririm.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 22.Sporcularıma karşı beslediğim duygularımı ifade ederim.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 23.Her sporcumun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini beklerim.                       |                  |                 |                 |                |                     |
| 24.Sporcularım hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin veririm.                |                  |                 |                 |                |                     |
| 25.Sporcularımı, bana güvenmeleri yönünde teşvik ederim.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 26.Her sporcumun güçlü ve zayıf yönlerini dile getiririm.  |                  |                 |                 |                |                     |
| 27.Karar verdiğim konular hakkında yeniden tartışmam.  |                  |                 |                 |                |                     |
| 28.Bir sporcum iyi performans gösterdiğinde takdir ederim.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 29.Her sporcuma her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim veririm.                     |                  |                 |                 |                |                     |
| 30.Koçlukla ilgili önemli konularda sporcularımın fikrini alırım.                                      |                  |                 |                 |                |                     |
| 31.Sporcularımla yakın resmi olmayan ilişkiler konusunda onları cesaretlendiririm.                     |                  |                 |                 |                |                     |
| 32.Sporcularımın çabalarının birbiri ile bağlantılı olduğu konusuna önem veririm.                      |                  |                 |                 |                |                     |
| 33.Sporcularımın kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına izin veririm.                   |                  |                 |                 |                |                     |
| 34.Sporcularımla mesafeli olurum.  |                  |                 |                 |                |                     |
| 35.Her sporcumun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklarım.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 36.Sporcularımı evime davet ederim.  |                  |                 |                 |                |                     |
| 37.Yerinde ve zamanında sporcuma hak ettiği övgüye gösteririm.   |                  |                 |                 |                |                     |
| 38.Sporcularımdan ne beklediğimi ayrıntılı olarak belirtirim.  |                  |                 |                 |                |                     |
| 39.Sporcularımın bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin veririm.     |                  |                 |                 |                |                     |
| 40.Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikle konuşurum.   |                  |                 |                 |                |                     |